怎样说话才打动人

智慧沟通的35种策略

（第二版）

怎样说话才打动人

（美）科尔

简介

这本在国内外颇具影响力和极为畅销的书，在继承第一版明快的叙述风格和幽默的漫画插图的基

础上，提出了更加系统、更加多样、更加具体且切实可行的沟通指导方案。尤其是对于如何避免在沟通中

可能犯的错误，如何面对最难缠的人等方面的技巧对读者大有帮助。

前 言 沟通的重要性

沟通是我们生活的主要部分。不论是语言或文字、符号、非语言、故意或偶然、积极或消极，沟通是我们所做的事情中必不可少的部分。

事实上，我们大多数人花费50%～75%的工作时间，以书面形式、面对面的形式或打电话的形式进行沟通。而在交流中80%是以语言即说的形式进行的，那么说什么以及怎样说，是我们成功沟通的关键。

通过与他人沟通，可以实现我们的许多目标和抱负，使我们的工作取得显著的进展，使日常的工作计划圆满完成。

值得庆幸的是，有效的沟通是一种可以不断发展的技巧。它需要有意识地去实践，并在实践中勤思考。在交流中既要坦诚、直率，又不要使问题简单化。通过实践，我们的技巧将得到发展，人们之间的相互理解将会加深。

该书籍由网友制作上传，版权归原作者所有，仅供学习交流之用，请在下载后24小时内自行删除！

--epub掌上书苑(http://www.cnepub.com)

第一部分 沟通源自内心成功的逻辑

如何在沟通和生活中取得成功

你知道吗？人体的80%都是由水构成的。这是真的——你和我的80%都是一样的！真正把我们区分开来的不是我们有多高或者我们的头发是什么颜色，而是我们的内在世界：我们的价值观、信仰和想法。

这些价值观、信仰和想法，有很多是在童年时代因我们的父母、兄弟姐妹、朋友，以及我们早期的经历的影响而形成的。在成长的过程中，由于社会的影响和文化的熏陶，我们不断地扩展和调整它们。我们已经和自身大部分的价值观、信念和想法融为一体，除非我们静下来反思，否则我们甚至意识不到它们的存在。

这些价值观、信念和想法很重要。它们决定我们作为一个人的精神面貌。它们是我们观察世界的工具。它们把我们的所见所闻以及得出的结论涂上颜色。它们决定了我们与他人沟通的方式——我们说什么，怎么说，还有我们如何感知他人与我们的沟通。它们潜移默化地引导着我们的行动、我们的生活方式和与他人沟通的方式。我们与他人沟通的方式和处理他人与我们沟通的方式，反映并支撑着我们的价值观、信念和想法。

真实的现实？现实仅仅是一种幻觉，尽管很持久。

富裕还是贫穷？

海尔格在二战期间还是个小孩子。她原本富足的家庭因战争而变得一贫如洗。家里连生活必需的东西都没有。在很多时候，一家人甚至饿肚子。在成长的过程中，海尔格是贫穷的。

现在，海尔格已经快80岁了。她很有钱。她可以买到任何自己想要的东西。但是她没有这么做。她去餐馆用餐时，仅仅用一些面包卷填饱肚子。尽管她不吃薄荷糖，但在她结账离开时，她的口袋里还是塞满了柜台赠送的薄荷糖。

我们每天都在构建自己的现实

我们每个人都从自己的角度看待真理和现实。无论是否客观都无关紧要——每个人都有自己的真理和现实，并相应地采取行动。

而且，我们还会不自觉地收集能够支持我们信念的信息，无论这些信息是否“正确”。

信念创造现实。

究竟是什么决定我们的沟通能否成功呢？幸运？我们出生的环境？或者是这些因素都有一定的作用？

答案是肯定的。然而，更重要的是我们自身的价值观、信念和想法。这些因素构建了我们的现实世界，并直接左右我们的一言一行，决定我们在做每件事时是“坚持”还是“放弃”。

因此，我们的价值观、信念和想法在很大程度上决定了我们的成败。

第一部分 沟通源自内心你的价值观、信念、想法从哪儿来？（一）

我们的想法决定了我们的生活。

埃皮克提图 (55—135)，罗马哲学家

自我实现的预言你曾注意过吗？我们看到的都是我们所希望看到的。

我们的价值观决定我们的言行，决定最终的结果。反过来，这些结果又印证了我们的价值观。它们成为自我实现的预言。

人们通常会成为自己相信的那种人。如果我不停地对自己说，我做不了某件事，很可能最终我就真的失败了。相反，如果我抱着我一定可以做到的信念，那么我相信自己就会有能力完成它，即便开始时我不能。

甘地

生活当中，我们看到的往往是符合我们思维模式的事情，并忽略掉与之矛盾的事情。如果我们没能忽略冲突的信息，我们就会重新解释它，或者扭曲它，使之更符合我们的思维模式。

这不是什么天方夜谭，全都是自然而然发生的。潜意识在很辛苦地工作，以避免发生心理学家所谓的“认知冲突”。即当价值观遇到挑战时产生的一种极度不适和困惑的感觉。

我们的价值观、信念和想法共同引导我们的行为和沟通，正如成功逻辑向我们显示的那样，信念决定最终的结果。

预期决定产出，总是这样。

迪彭克,医学博士（1947－），出生于印度的美国医师，整体康复的提倡者

因此，如果我们想“磨好我们的斧头”，关键在于了解我们的价值观是什么。

让人惊奇的是，很多人没有这么做！

他们理所当然地以为，他们觉得“真实”的事情别人也会这样认为。然而，事实并非如此。因为我们每个人的经历、背景各不相同，价值观也天差地别。

我们的价值观，有很多隐藏于潜意识中。它们掌控着我们的沟通和行为，并通过这些影响最终的结果。显而易见，我们对自身了解得越多，我们就越能清楚地控制和选择我们与别人沟通的方法，以及对各种事件、人物和环境的反应。

既然价值观对我们的沟通和生活如此重要，那就让我们做进一步的考虑。

你的价值观、信念、想法从哪儿来?

了解自己，追求沟通的最大成功沟通源自内心，源自我们对自己和他人的想法。让我们进一步考察这些因素。

价值观是一个人拥有的深刻而强有力的信念或原则，用来判断是与非、好与坏、重要与次要、应当和不应当。

一些人看重与他人的交往以及有趣和休闲的生活——他们任何时候都成群结队！另一些人看重观念、独处和研究新事物——他们宁愿独自读一本好书。还有一些人看重帮助别人，宁愿把时间用在这上面。

许多价值观深深地埋在我们的潜意识中，我们甚至意识不到。

了解哪些价值观对于我们和他人是重要的，承认人们坚持自己的价值观的权利，并且“认可差异”，可以使我们避免大量的争论并从烦恼中解脱出来。

你看重什么呢？在你认为重要的情况下打勾，从中再选出你认为最重要的10件事，最后压缩成5项你的核心价值观。你看重什么?

□承诺□漂亮的外表□安全感□给予和接受友情

□胜利□帮助别人□繁荣□以专业的态度行事

□礼貌□渊博 □忠诚 □对别人负责

□身体舒适□学习新技能□有情趣□有很多朋友

□公平 □努力工作□负责□与他人和睦相处

□有把握□整洁 □慷慨 □诚实

□使命感□独处□遵循传统□信奉宗教

□诚实□守时□服务□放松和非正式

□受人尊敬□保护资源□履行义务 □行动的自由

□有权威□参与 □尽职尽责 □与他人合作

□冒险 □合法□感觉充实□维护信仰

□和平□爱 □人性□正确和正规

□自我约束 □明智 □才能 □事业心

□想像力 □沟通□适应性□举止高贵

□法律□成功□激情□优秀

□健康 □竞争 □贡献 □真理

□幸运 □友谊 □探险 □秩序

□整合□幽默 □有勇气 □采取主动

□质量□漂亮□财富 □完美（续表）

□坚韧□深思熟虑□客观□高效

□影响力 □创造力 □自觉 □智慧

□可靠 □加入 □清白□宽容

□被人喜爱 □决断□清晰 □实际我们的价值观如何引导我们的行为？

虽然价值观谈不上“对”或“错”，但我们大多数人都按照这样的观念做事。事实上，理解或接受一个与我们自己的价值观大相径庭的人“怎么会有这种想法”通常是很困难的。这就是价值观的差异为何经常导致人们在沟通中出现问题的原因。

信念，对自我的信念，我们最重要的信念可能是我们关于自己的那些想法和看法。

每个人的价值都由自己决定。人们由自己的意愿成就伟大或甘于渺小。

席勒（1759－1805），德国戏剧家、诗人

第一部分 沟通源自内心你的价值观、信念、想法从哪儿来？（二）

你是伴随着什么样的信念长大成人的呢？你又用什么样的信念培养你的孩子呢？聪明！愚笨！笨拙！可爱！顽皮！优雅！如果我们所在意的人经常重复类似这样的信念，它们会通过潜在的方式成为现实，这是预言自我实现的另一种方式。就如同我们对自己说，我们关于自己的信念是自我评价的来源，并成为自我印象的一部分。

自我评价。你如何看待自己呢？你喜欢自己吗？你相信你是一个有用、重要的人吗？你相信你表现最佳吗？你对于自己是一个这样的人满意吗？这就是你的自我评价。

自我评价的高低反映了我们的自信程度，我们的自我认可程度，以及我们赋予自身的价值的感受，还有我们对自己的期望。

有较高的自我评价的人们通常会感到舒适、自信，他们能够与他人进行清晰的沟通。

有较低的自我评价的人在生活中就像扳着手刹开车一样。他们常常感到不被认可和不适应，他们缺乏自信，他们的沟通经常是不协调的。我们所有关于自己的观点，无论积极、消极或无关紧要，都引导着我们的一言一行，并在我们的沟通和生活中扮演着关键的角色，直接影响我们事业和生活的成败。

自我认可是我们形影不离的伙伴，引导着我们的想法、我们的行为和我们的沟通。

自信赢得开始。

高度的自我评价自大

自知之明自我沉溺

自信自我感觉

自持自我中心你的自我评价有多高？

你是否

54321

自信地采取行动？不自信地采取行动？

自己做出决定？让别人替自己做决定？

寻找问题的答案？让困难击败你？

喜欢冒险？喜欢保险？

采取措施？轻易放弃？

能控制自己的想法和情绪？让别人的坏情绪影响了你的好情绪？

当努力工作时心情愉快？当努力工作时感到疲惫，仿佛一无所成？

接受责任？寻找借口，寻找漏洞，责备别人？

用自己的标准来衡量？用别人的标准衡量自己？

诚实地、坦诚地讲出自己的？压制自己的观点、想法和愿望？想法？

昂首阔步并直视别人的眼睛？双目无神、懒散，不正眼看人？

对变化的环境有多种选择？保持自己原先的做法和想法，因为它们容易而且好适应？

做事完整？做什么都是权宜之计？

感到自信和满意？感到害羞、紧张、笨手笨脚？我们每个人都有要学的东西。

我们每个人都有可教的东西。提升你的自我评价

这里有一些建议，可以使你提升自我评价：

别去抱怨别人。要为你自己的幸福负起责任，实现自己的目标，享受自己的生活。

别把思想集中在自己的错误上面，考虑一些积极的想法和感觉，建立自信，使自己感觉良好、能力过人并且精力充沛。

别总跟失意呆在一起，和那些有高度的自我评价的人在一起，会使你感觉良好。

别老呆在家里，参加你喜欢的活动。

别对自己和别人过分苛刻，在你和你认识的人身上寻找可爱的东西。

别总想着去改变他人，努力做你想成为的人。

别生活在未来或过去，得生活在现在。

别说“我做不到”或者“我对此一无所知”。阅读，参加研讨，学习他人——尽可能地提高自己的才华和技能。

别过分关注自己的失败，肯定自己的成绩并为成功庆祝一下！

别暴饮暴食，过量运动，学会控制自己。

别说“哦，真的没什么”，学着接受别人的赞扬——说“谢谢你！”并享受他人的赞美。你曾有过的最重要的想法就是：“我行。”自我印象

我们的自我印象源自自我评价，即我们如何看待自己：是能力超群还是无能为力，羞涩还是大方，绅士还是苛刻，悟性很高还是资质愚钝，独立还是依赖。

如果我们有较高的自我评价和较强的自我印象，我们就会有很多选择。在任何情况下都有更多的选择。

我们的自我印象和自我评价甚至在与人交谈之前就会表现出来：通过我们着装的方式、和别人眼睛接触的次数和方式、坐姿等等。

第一部分 沟通源自内心你的价值观、信念、想法从哪儿来？（三）

心理学家估计我们每天大约要进行50，000次自我暗示，我们每天传递给自己的无声信息，直接地反映了我们的自我评价和自我印象，对我们的日常行为有很大的影响。你听到过的最大的声音是自己的声音。这种交谈或使我们斗志昂扬，或使我们妄自菲薄，或支持我们，或破坏我们。它可以使我们一心一意地去做伟大的工作，或者建议我们“拉住缰绳”，以免努力落空。

下面做一个小练习，并请你写下你的答案：

你会对自己说什么？

当你刚刚在你的同事面前做了一件错事的时候

当你第一次做某事并且发现它做起来很困难的时候

当你忘记做某件你曾经许诺过的事情的时候

当你处在一群以前从未见过的人中间的时候

当老板叫你进去而你不知道原因的时候

当你走路时失足摔跤的时候

当你参加一次重要的会晤却迟到的时候

当你入不敷出的时候

当你很漂亮地完成某件事的时候

你写下来的答案会使你了解你通常运用的自我暗示是哪种类型。本书附录1提供了更深入的相关信息。

你的自我暗示告诉自己什么呢？你传递给自己的是悲观的、破坏性的、反对的信息呢，还是乐观的、鼓励的、积极向上的信息？

测试你自我评价水平的一个很好的方式就是倾听自己的自我暗示。积极地思考能促成积极的行动，积极的行动会赢得积极的结果。

你是对是错并不重要，关键是你总是会相信自己的暗示并且服从这些暗示。

如果你相信自己被打败了，那你就会被打败。

如果你认为你不敢，那你就真的不敢。

如果你想赢，但你认为自己赢不了，那几乎就可以肯定你赢不了。

生活并不是更青睐那些更坚强的人，那些相信自己能赢的人早晚会赢。

我们的自我暗示成为现实

用积极的自我暗示建立你的自我评价（并改进你的行动）

自我暗示是一种双向沟通，它反映了我们自我评价的体系，同时我们还可以用它来改变我们的自我评价。但是，小心你的语言！潜意识会使我们的行为遵循我们的价值观和信念，并服从我们的自我暗示，而潜意识通常会被人们所忽略。

说你想要怎么做，而不是你不想怎么做。

如果你想在困难的时候保持平静，那就设法让自己保持平静，而不是告诫自己不要紧张。当你想要记住某件事时，别设法让自己不忘记，而要想着记住它。沃兰多效应

对他人的信念，我们对他人持什么样的态度，他人也对我们持同样的态度。

正如我们关于自己的信念影响我们的生活方式、沟通方式以及成功一样，我们对他人的信念也是如此。

我们的潜意识服从我们的暗示。你给自己的潜意识什么样的暗示呢？来自赛瑞斯的人。

有这样一个故事：一位智者住在一座可以俯瞰雅典的山上，他常常坐在家门口。一天一个旅行者路过，“打扰一下，”旅行者说，“我想到雅典去，你能告诉我生活在这里的人们的品性如何吗？”

“你从哪里来？”智者问。

“我来自赛瑞斯，”旅行者说，“我可以毫不介意地说，我很高兴离开那个鬼地方。那儿的人一点儿也不友好，不值得信任，也不愿意帮助别人。我真希望能在雅典找到更好的人。”

“唉，我的朋友，”智者说，“我很抱歉地告诉你，你在雅典遇到的人会跟赛瑞斯一模一样。”于是那个旅行者很失望地继续赶路了。过了不久，另一个旅行者经过智者家门口，并问了同样的问题。还说：“我

刚从赛瑞斯来到这里，如果雅典的人有那儿的人一半那么好，我就是个幸运儿了。在赛瑞斯，每个人都始终那么友好、诚实、乐于助人。”

“我的朋友，我很高兴地告诉你，你会发现雅典的人跟赛瑞斯一模一样。”智者说。于是第二个旅行者兴高采烈地继续赶路了。这个智者阐释了一个关于自我实现的预言和我们对他人信念的简单原则：我们从他人身上看到的，是我们所期望看到的（无论对方是否真的如此！）

我们通常会发现我们期望发现的。

先有鸡？先有蛋？

是因为人们对来自赛瑞斯的第一个旅行者不友好，才致使他产生那样的看法吗？还是他预料到人们会对他不友好，抱着这样的想法来对待人们，这才使得人们以同样的方式来对待他的呢？如果他们对第一个旅行者不友好，为什么会对第二个旅行者情有独钟呢？雅典的人们又怎么会用截然不同的态度对待这两个旅行者呢？

第一部分 沟通源自内心你的价值观、信念、想法从哪儿来？（四）

智者是正确的吗？我不喜欢那个人，所以我打算更好地了解他。

美国第16任总统你对他人的态度如何呢？你怎样对待别人？你期望得到什么样的反应？对待他人就像他应当得到这样的礼遇，这样你就帮助他成为他能成为的那种人。

他以擅长鉴别和培养别人的才能而闻名。他是怎样做到这一点的呢？下面是他曾说过的一句话：培养一个人就像淘金一样，几吨的矿渣才可能粹炼出一盎司黄金。但人们深入矿山不是为了寻找矿渣而是为了寻找黄金。如果我们要在身边寻找黄金，我们肯定会找到的。

镜子

是否常有某个认识你的人的一句话或者一件事让你生气甚至勃然大怒？或者某人对你产生了强烈的吸引力，因为你从他身上发现了令人钦佩的品质？

感觉越强烈，“镜子”的功能就越大——我们看到的，正是我们自身还没被认可的某种品质，或者更准确的说，是我们归于别人身上的品质。我们在这里重新开始

迈克50岁的时候，经常感到被同事、朋友轻视、排斥，这使他很恼火，都快发疯了！

一天，他回想起自己的父亲总是偏爱自己的弟弟，老夸他聪明（迈克觉得自己更聪明）、有运动天赋（迈克觉得自己更强健）。父亲对弟弟的关注使迈克觉得自己是局外人，不被疼爱。这些感觉成了他自我印象的一部分。

成年以后，每当他感到某人比他更被人赏识，或者某人不承认他的聪明才智时，他就感到受到了伤害。这种情况频频发生，使周围的人对他都非常反感。

其实不被他人欣赏的感觉就像不被父亲关注一样，他可以采取与那些他感到不承认或不欣赏他的才能的人进行沟通的方式解决。通过有效沟通，他就能够看到，大多数人其实是很欣赏他的，只是他太敏

感罢了。“她太自私了！”可能意味着：“我其实很自私，只是我不想承认。”

“他们真是友好、温和的人。”可能意味着：“我也很友好、温和，只是不想夸耀，哪怕是对自己。”

“你需要警惕地观察别人，他们有机会就会骗人。”可能意味着：“无论何时，有机会的话我也会骗人。”情景也可能成为镜子。你是否发现自己每次碰到某种情景就会感到非常不适甚至狂躁呢？如果我们想为某事指责别人，

我们应当首先反省一下，看看这是否是对自己最好的指责。第三面镜子是关于我们自己无法实现的愿望。有时我们对某人所做的事情大为恼火，其实有可能是我们的“心灵镜子”在暗示我们，事实上我们是很想这样做的，但现实又不允许。所以当别人做这件事时，我们会受刺激！别找借口，小姐！

当贝蒂还是个孩子的时候，她的父亲就不允许她找借口。无论何时，每当她试图解释某件事的时候，她的父亲总是用这样的话打断她：“我这里不需要你的借口，小姐！”贝蒂觉得这对她很不公平，因为有些她所做的事是有很充分的理由或者很好的解释的。

当她长大后，每当她的朋友或者同事犯了错想解释时，她就感到自己心中有一股无名火，听到自己在内心里很粗暴地打断对方。

当她意识到这种情况后，她就不断调整自己的心态，这样有问题发生时就能更有效地处理了。你失去理性的原因是什么呢？谁或者什么事让你生气？这些人和事通常可以使我们更多地了解自己。

犹太人的《塔木德经》里有这样一段话：没有人能看到这个世界的本来面目，我们看到的仅仅是我们眼中的世界。我们可以把“镜子”看作我们失去理性的原因，它们影响了别人更影响我们自己。

对世界的信念

要想改变世界，你能够做的最有力的事是改变自己对生活、人们以及现实的看法，使之更积极……并相应地采取行动。

我想，我可以毫不迟疑地说，当巴黎博览会结束后，电灯也会随之结束，以后不会再有有关它的消息了。（哈佛大学，威尔逊教授）

电视机永远不会出现在美国老百姓的家里。（《纽约时报》）

明智的、负责任的女人不会想去投票。（克里夫兰，1837-1908，美国总统）

公司生产一种电子玩具有什么用？（1878年西部联合公司拒绝电话专利）

这些潜意识是一种“透镜”，我们通过它们来看待、解释和体验我们的世界。它们还引导着我们的想法及行为，最终决定我们的沟通和生活是否成功。

它们有时会帮助你，有时会导致你自我封闭、局促不安并阻碍你进步。无论它们究竟是什么，我们都认为它们代表了“真实和现实”，而且很少去质疑。

帮自己一个忙：积极思考，积极行动，争取积极的结果。

我们的大脑是科学家在已知的宇宙中发现的最复杂的物体，远比我们可能建造出的最强大的计算机更为复杂。平均每个人的大脑有1亿个神经细胞，它们与不可胜数的其他细胞相连，实际上1000兆乃至更多的联系都是可能的。这比已知宇宙中的原子数目还多，这意味着我们能产生多得数不清的想法。

当我们思考、说话或者做事的时候，专门的细胞之间的电子和化学的联系就建立了，这些被称为神经通道。我们思考得越多，再次想起来的可能性就越大，因为我们建立并且强化了这些通道。

想法引导行为，行为导致结果

我们必须做的事情只有两件：

我们不得不死，我们到死之前必须活着。

其余的时间我们休息。做那些你想做的事，你会创造更好的结果。

当有一项你不喜欢又很繁琐的事情要做时，比如洗盘子，你会怎么处理呢？你是对自己说：“烦死了，我又得洗盘子！”还是说：“现在我得搞定这些盘子，这样我就不必再为它费神了！”

“想做”和“必须做”，这两者对于我们处理事情造成很大的差异。当我们不得不做某件事时，我们通常会很不情愿地、三心二意地去做它，这种情形又能产生什样的结果呢？

当我们出于自己的意愿而接受一项任务时，是充满动力和热情的。我们会全心全意地去做，也会取得相应的结果。

人类文化的最高阶段可能是我们承认我们应当控制我们的想法。

我们可能永远达不到喜欢洗盘子的境界，但一旦盘子洗完了，我们会觉得满足，为此我们可能想去洗这些盘子；或者我们可能喜欢厨房里整洁干净，为此我们也想洗这些盘子；或者我们想洗盘子是为了享受其余的时光，不必再为这些盘子费心了。总之，选择一种对你有用的理由。

我们是否坚持我们自己的信念和想法？我们都是头脑中的影像的俘虏，认为我们经历的世界就是实际存在的世界。

一旦一种价值观或信念树立起来，一旦想法成为习惯，它们将很难改变。改变我们的态度就可以改变我们的生活。

澳大利亚神经病学家富兰克尔说：我们最大的自由是可以选择自己态度的自由。我们怎样才能做到这一点呢？

我们可以检查自己的思维模式和世界观，通过反思，可以看到我们对于自己、他人和我们周边的世界的信念是现实的还是缺乏根据的！它们是明智的还是糊涂的！

有时，我们的信念是破坏性的，对于我们的目标毫无意义。这时我们就需要有用的、符合我们兴趣的信念来取代它。

第一部分 沟通源自内心种瓜得瓜，种豆得豆（一）

控制你的言行，以获得更好的结果。一个人人生哲学的最好体现并不是文字，而是他所做的选择。通过选择，我们塑造了自己的生活，也塑造了我们自己。选择的过程循环往复，直至我们死去。选择毫无疑问是我们自身的责任。

埃莉诺;罗斯福（1884－1962），美国外交家、政治家。

我们的言行很重要，我们可以选择自己的言行。我们做出的选择会产生相应的结果，这个结果将决定我们的命运。

肢体语言，我们的肢体语言会把我们的想法和我们所得到的结果连接起来。当你悲伤的时候你的坐姿如何？你兴奋的时候呢？或者当你被某人说的话彻底搞晕的时候呢?

我们的肢体语言反映了我们的感受以及我们的想法，这毫无秘密可言。做一个小试验：

首先，抬起你的头再低下去，好了，现在做一件你想不到的事情！弯下腰看着地板，以一种低沉而沉郁的声音说："我太幸福了，这是我一生中最棒的一天！"

感觉如何？如果你的一生都以这样的肢体语言渡过，不难预料，你绝对不会好过!

现在站起来，挺直身板，抬头、挺胸、收腹、仰视前方，并用响亮、清晰的声音说："我太难过了，我讨厌我所做的事，我讨厌我现在的样子！"

感觉又如何?

大多数人的感觉和行为都和他的肢体语言是一致的，而不是他的口头语言，如果你一生都保持幸福自信的肢体语言，你可能会喜欢这一结果！我们的肢体语言反映了我们的感受，同时它也影响着我们的感受，这是一种双向感应。

这又是一个鸡生蛋、蛋生鸡的问题。

当我们感到幸福时，我们微笑。当我们微笑时，我们感到幸福。因为笑容使我们的身体释放轻松的细胞。这些"感觉不错"的反应通过我们的身体，使我们觉得幸福，所以我们会微笑。

哪一个在先呢?

大笑比微笑能释放更多的轻松细胞！每天至少大笑一次，你会收到更好的效果！

如果你感觉有些郁闷，那么试着改变你的肢体语言。微笑、抬头、站直，这会改变你的心情和行动。这样你会收到更好的效果。笑的力量

像慢跑一样，笑也是一种很好的有氧运动。它活跃肺部，放松肌肉、神经和心脏，扩展呼吸和循环，并加强氧气的新陈代谢。他说，“笑100次到200次，相当于划船或者慢跑十分钟。”

肢体语言和自我评价的关系

我们的肢体语言也与我们的自我评价有关，它既反映我们的自我评价，也会影响我们的自我评价。

你注意过吗？自我评价较低的人总是期望自己看起来更小一些，就好像他们不相信自己值得占这么大空间。他们身体前倾，弯着腰、低着头，他们的肢体语言在说：“我很不自信，我一点儿也不喜欢自己。”他们的行为也反映出这些信息，所以他们才变成了现在这个样子。

这太糟糕了。站直了，坐正了，就会有很大的改变。

高度的自我评价不仅会产生有吸引力的肢体语言和建设性的行为，还有助于我们选择更好的行动和沟通方式。

处境控制或运用你自己的影响力

我们常常听人说：“他简直要把我气疯了！”真有这种事吗?有人能够使我们如此地气愤吗?让我们用心理学的“相互关系定律”来说明这句话的意思。我们知道我们的行为会影响其他人的行为，同样其他人的行为也会影响我们。当别人以某种态度对待我们时，我们一定会对他们的行为作出反应吗？凯丽的晴雨表

这是一个多雨之年，凯丽闷闷不乐地坐在树下。“我真讨厌这种潮湿的天气，讨厌这湿淋淋的桉树的气味，我想念所有的旅游景点。”

她的朋友古姆纳特微笑着朝她走来，“凯丽，我真不知道你这是怎么了！两个季度前，你总是抱怨旅游者的吵闹使你无法入睡!现在你看，围绕着我们的是郁郁葱葱的植物，轻柔温暖的和风吹拂着岩石伴

我们入睡。虽然现在岩石是湿的，但是你不需要躺在上面，你应该祈祷雨下得再大一点。”对一些人来说，不论是狂风暴雨还是晴空万里，对他们都不重要，因为他们有自己的晴雨表。他们总是寻找事物光明的一面，使自己保持一种积极向上的心态。这就是处境控制。谁能做到，谁就能控制自己的思想和行为，或许还会影响他人也这样做。有着自己晴雨表的人们不会因阳光明媚而情绪高涨，也不会因为受到不公正的待遇而破坏自己的心情。他们控制处境的方式是内部式的，他们是这样的人：能在不恭敬中去培育恭敬，在不友好中孕育友好，在轻视中产生重视。

不能很好地控制处境的人，往往要受到他人情绪或行为的影响，从而决定他们是快乐还是悲伤，是高兴还是烦恼，是重视还是轻视。他们放弃了自己自由的选择，因而他们控制处境的方式是外部式的。

现在我们可以说：静静地倾听来自自己内部的信息，因为它将为你提供思考问题的线索，并告诉你你的处境控制是内部式的还是外部式的。

所以，如果别人要影响我们的行为，那一定是在我们自愿的前提下。如果我们想要控制和选择我们自己的行为方式，我们就应该采取内部式的控制方式。

如果我们接受这样的观念：“我们对自己行为的控制是来自我们对处境的控制。”那么我们永远也不会说“他简直要把我气疯了”这样的话。我们将做出的选择是：要么听任某人的行为使我们气愤；要么承认他们的行为虽然令人气愤，但是不会影响我们的工作和生活。后者是最有利的处境，而这种处境的优势来自我们能够处理各种交流环境，尤其是困难的环境，在这种环境中锻炼自己，发现自己。

因为行为产生行为，所以我们必须学会控制我们的行为。同时在很大程度上，我们的需要能够影响我们交流的效果。这些意味着我们要在交流中对我们的言行负责。我们要通过不断的实践，获得我们所需要的更多的友谊、礼貌和尊敬。

第一部分 沟通源自内心种瓜得瓜，种豆得豆（二）

是我，而非其他什么事件，拥有使我今天幸福或不幸的权力。我能够选择今天将怎么样。

昨天已经死去，明天尚未到来。我只有一天，那就是今天，我打算开开心心地度过。

信念、肢体语言、高度的自我评价以及很强的内在控制力是很重要的，虽然他们本身不会产生结果。

即便你的方向正确，如果你只是站在那里的话，你也不会有任何收获。

别傻站着,做点什么!

你听说过关于……

……一个女人独自抚养着5个孩子，她非常爱自己的孩子，尽自己最大的努力做一个好母亲——帮他们做家庭作业，为他们做可口的饭菜，同时做两份工作以便能供养他们。每天晚上她祈祷自己能中大奖，这样她就可以买到任何她支付不起却很想买给孩子的东西。

不知不觉，她的孩子长大成人。他们都离开了家，她非常孤独。回想起她为维持这个家庭所作出的牺牲，她突然觉得悲哀，并且有些愤怒。那天晚上祈祷时，她说："上帝，我已经竭尽全力了。我是一个好母亲而且是一个虔诚的女人。为什么你从来没有帮助过我？为什么你从没让我中过哪怕一次大奖？甚至小奖都没有？毕竟，我尽到了自己的义务！"

突然，房子开始摇晃。电闪雷鸣。一个低沉的声音说道："至少你应该先买一张彩票吧！"要想中奖、达到目标或交朋友，我们需要采取一些积极的措施。否则，不会有什么结果。

成功始于开始。

任何行为都有效果吗？当然不是！毫无目的的行为只会使我们被偶然性所左右！如果我们想在什么事情上获得成功，我们需要一个具体的目标，这样我们可以采取相应的行动。如果你不在乎你要去哪里，

每条路都可以带你去那里。要获得我们所追求的结果，我们需要一个清晰的目标。这个目标值得你为之付出，并具有挑战性。为什么？因为我们将得到我们付出努力的东西。

无限风光在险峰有时，采取行动意味着做一些我们以前从来没做过的事情——尝试新的事情，以新的方式沟通，学习、扩展我们的技能。

如果我们生活在自己的“安乐窝”里，我们会感到舒适、安全，我们可以重复着做过的、得心应手的事情，用我们惯用方法与人沟通。至少我们知道结果会怎样！我们也无需挑战自己的自我印象或者我们的技能水平。但是，如果我们老是留在自己的“安乐窝”里，我们也不会取得任何进步。正如谚语所说：如果我们老是在做一直做的事情，我们的生活就一直不会有什么变化。离开我们的“安乐窝”可能会使我们感到不适应。我们是在冒险。我们没有成功的保障。我们所知道的仅仅是通过尝试做不同的事，我们将得到不同的结果。

把错误看做经验积累

当然，离开“安乐窝”采取行动可能会犯错。我们越是尝试新的事物，我们就越可能犯错——毕竟，谁都不是天生就什么都会的！

什么也不做的人通常都不会犯错误。

做一件事情，如果有效果，那就继续做；如果没有效果，试试别的。

行动，就像……

他说：就像你要有所不同一样去行动，结果也就会有所不同。他还说：如果你想保证质量，就像你已经获得成功了那样去做。还有使用这条原则的第三个途径。如果在某个情形下，你不知道该说什么，该做什么，想想你最了解的一个人，他会怎么说，怎么做。然后把你当成他一样去说，去做。

这些至少会使你沿着正确的方向走下去。甚至可能产生你所希望的结果。接着你会把这些新的行为方式作为你的指令中的一部分——你的自我印象将开始成为知道在这种情形下该如何去说去做的一个人。你的自我评价也将会调整，成功的阶梯开始螺旋着向上延伸。

还有另一条途径，可以促成我们得到预期的结果：假装你已经成功，直到你真的成功为止。

我们的价值就在于反复在做事情。所以，优秀并非是一种行为，而是一种习惯。

亚里士多德（公元前384－322），希腊哲学家我们的言行被我们的价值观、信念和想法所引导。要使我们的言行更有力量，我们的价值观、信念和想法必须积极、有力和现实。然后我们需要把我们的注意力和努力集中到我们所追求的结果上。

第一部分 沟通源自内心关注成功（一）

使成功的逻辑为你服务，命运不是一个机会的问题，而是选择的问题。

命运不是一件用来等待的事情，而是用来争取的。

目标是我们对未来的希望：未来是由我们每天做出的选择形成的。确定我们想要赢得什么，我们想成为什么，我们想如何生活，从中寻找我们生活的意义和目的。

拥有明确的目标的力量可以强有力地改变我们的生活。当一个人开始为了一个原因而活着时，他或她的声音、服装、眼神、特别的感情，都会发生改变。

我们已经知道，要得到我们想得到的，我们首先需要树立对我们自身和他人的积极有力的信念。我们需要清晰而具体的目标，还需要采取积极的行动。

未来属于那些坚信自己的美好梦想的人们。

如果我们所做的事情和做事的方法不能赢得我们想要的结果，我们就需要调整行动，直至达到目的。

为自己设定正确的、值得追求的、有挑战性的目标，设定当你成功后会为之骄傲的目标。

无论你能做什么或者你梦想自己可以做什么，马上开始做吧。

勇敢当中包含了天才和魔力。

歌德（1749-1832），德国剧作家、诗人、科学家。

积极的、简单的目标

我们得到的是我们关注的东西

如果你的目标是结婚，那么你的精力和热情将在婚礼后消失。如果你的目标是拥有一个充满幸福和爱的婚姻，在婚礼后你的精力和热情依旧会持续下去。

仔细考虑你的目标。对于我们的头脑来说，不断地保持清晰的目标是轻而易举的。它们将成为我们的一部分。我们将自动地把精力和努力投入其中。我们将沿着正确的方向不断前进。

保持积极的目标。记住，我们得到的是我们关注的东西。清晰并简洁地陈述你所想要的，而不是你不想要的。

你对自己的目标越清楚，你实现它的机会就越大。

小步走

如果你的目标非常远大或者超前，把它分解成更小的步骤或者阶段。白日梦成为现实

他把自己的目标锁定在4年内赢得奥林匹克仰泳金牌上。经过计算，他发现以自己当前200米的速度，他需要提高4秒钟。对一个游泳运动员来说这是一个难以实现的目标。所以他把这一目标分解成更小的目标。他不断地把目标分解的越来越小，直到感觉自己可以实现为止。

这个目标是什么呢？每次他跳入池中，每圈的速度要提高1/1200秒（考虑到每眨一下眼需要1/500秒，这个时间不算太多）。以这样的速度提高，一年后他每圈的速度可以提高一秒钟。经过4年的训练，他每圈的速度可以提高4秒钟，这就是他经过计算后要赢得金牌所需要实现的。

接下来的4年里，约翰早晚训练，每次训练两个多小时，每年训练10个月。

优秀也是如此。可衡量的目标

用具体的、简洁的语言来表述你的目标。

我们制订的目标越简洁，我们的潜意识就越容易为之努力。简洁的目标还有助于我们识别并抓住各种机会和外来的帮助。

具体的目标可以促使我们较快的进步，而可以衡量的目标又是最具体的。

结果和行动

把精力集中在结果和行动上。有效的目标可以清楚地表明实现它们所需要的活动和最终结果。

如果你没有创造出一个自己的未来，那么别人会把本来可能属于你的未来变成他们的。目标结果

（最终目标结果）用4年时间赢得奥林匹克200米仰泳金牌

第一部分 沟通源自内心关注成功（二）

实现本财政年度销售预算。赢得本年度的销售竞争。

到过生日的时候赢得俱乐部壁球选拔赛。做一个受子女爱戴的家长。

每次我跳入游泳池的目标是把圈速缩减1/1200秒。

4年内每天训练两次,每年训练10个月。

每周向委托人做三次介绍。

先赢得销售额的40%。

每周与比自己水平略高的伙伴至少玩两次。

每天至少拥抱孩子一次。

每周至少三次和孩子一起就餐。现在开始计划你的未来！

构思

坚信

实现……

目标结果为我们指出正确的方向。这些目标的实现通常会依赖某些外部因素，而这些外部因素我们不能完全地左右或控制。因此这些目标必须足够现实，我们可以争取实现，同时也必须有足够的挑战性来激发我们的斗志。

生活是一件好玩的事情。如果除了最好，你拒绝接受别的结果，你通常就会得到最好的结果。

毛姆（1874－1965），英国剧作家、小说家。

没有最终结果的行动目标是毫无意义的。它们会使我们终日碌碌无为。行动目标应当处于我们的掌握之中。它们为我们每天的成绩提供良好的反馈。

可实现的目标

把你的目标设定为经过努力可以实现的目标。

如果你知道你不可能失败的话，你还会想做什么？

如果一个目标太困难，投入再多的努力也没意义，因为我们知道它是永远不会实现的！如果目标太简单——我们甚至不屑于去尝试；

我们甚至可能不会表现出我们已有的水准，假如目标有点过分苛求的话。挑战不等于不可能，现实不等于太容易

假如你的网球打的不错，虽然不是专业水平，但你是一个不错的业余爱好者。

如果网球冠军和你打比赛，你当然会输，而且一点赢的机会都没有。知道这一点，你是否很沮丧？还是你更愿意把自己的能量和力量投入到另一个对手身上，他的水平比你只高一筹而已？

如果一个10岁的初学者来跟你比赛，你知道即使一只手绑在背后你也会赢！你还会努力去打比赛吗？最好的目标是现实的，同时要具有挑战性。这些目标可以促使我们发挥自己的极限，还可以不断地冲击和改进我们的表现。这通常会使我们离开自己的“安乐窝”，同时也意味着我们需要高度的自信。

别害怕大步前进。用两个小跨步你迈不过一个大坑。

预定日期

设置预定日期，会使我们有一种紧迫感，可以提高我们目标的精确度。并且还有助于我们把一个大目标分解成小的阶段目标，每个小目标都有其预定日期，这使我们可以按部就班的前进。最后期限可以使我们抓紧时间，向我们的目标不断迈进。行动计划

制订一个行动计划。集中的行动可以赢得比漫无目的的行动更好的结果!这就是我们需要制订行动计划的原因。

行动计划不需要做得很花哨，通常有一系列行动或步骤就足够了。即便是只有刚开始的三个步骤也可以使我们沿着正确的方向前进。

如果你不想制订详细的行动计划，那就每次制订一个周而复始的三步行动计划。只要你清楚自己想去哪里，你需要做什么，你就会不断取得进步。

三步迈向成功

步骤一设定你的目标

他在做过五花八门的工作后，在新泽西州建立了一个科学村。他的目标是每10天创造一个小发明，每6个月创造一项大发明。他的第一

个发明是自动投票计数器（1868年，21岁），这个计数器没有卖出去（这使他明白，永远不要发明没有用的东西）。

从此以后，爱迪生每年都申请400项专利，其中包括留声机和电灯泡。

步骤二建立行动计划

肯尼迪总统为美国国家航空和宇宙航天局设定了一个清晰而艰难的目标：用20年实现载人登月并安全返回地球的计划。

你知道吗，在那次任务中，“阿波罗2号计划”其实已超出了规定日程，幸亏规定日期及时得到了纠正，这得感谢具体的目标安排。

我们还需要不断地调整日程安排，以达到我们的目标。很少有一帆风顺的事情，即使有，也是罕见的。

步骤三坚持到底

坚持可以把不可能变为可能，把可能变为可靠，把可靠变为肯定。

胜利者通常比常人经历过更多的失败，因为他们做了更多的尝试，并且不断地在进行尝试。

玛希的店在纽约推广开来以前，他失败了7次。

爱迪生试验了10，000种不同的材料才找到能够制作电灯泡的材料。

我的力量只在于我的坚韧。

巴斯德（1822－1895），法国细菌学家、生物学家、化学家和病理学者。

巴斯德的坚韧，使他从破产的边缘挽救了法国丝绸工业。他把细菌与疾病联系起来，发展了接种疫苗方法，以对抗炭疽热以及鸡瘟，还发展了治疗人与狗的狂犬病的方法，并建立了细菌学的基本原理。我们为什么应该永不放弃

1831年他在生意上遭遇失败。

1832年他在竞选议会议员时败北。

1834年他又一次在生意上遭遇失败。

1835年他的爱人去世了。

1836年他患上严重的神经衰弱症。

1838年他在选举中败北。

1843年他在竞选国会议员中败北。

1848年再次在竞选国会议员中败北。

1855年在竞选参议院议员中败北。

1856年竞选副总统失败。

1858年再次在竞选参议院议员中败北。

1861年当选为美国总统。

为你的成功负责

一年中的某一天，比如你的生日，给自己一份珍贵的礼物——用几个小时创造自己的未来。坐下来好好考虑自己的生活。你已经获得了什么？你擅长什么？怎样做你会发展得更好？在接下来的一年里你想要实现什么？

使用这些标题，或者其他对你有意义的标题：

社团婚姻社会家庭

职业精神自我成长健康别只是考虑，要沉浸其中！

在一本笔记本上写下一些具有挑战性的目标。然后把它们分解成更小的、更容易实现的积极的行动目标，尽可能使之具体。给每一个目标都设置时间表。

把这本笔记本放在身边，以便你随时检查自己的进度。你可能没有百分之百的实现你的所有目标。但把它们写下来之后，你是否会实现的更多呢？的确如此。

未来不是选择的结果，在你面前摆着的是可供选择的道路。

它是被创造的地方。首先在头脑和意愿里创造，然后在行动中创造。未来不是我们要去的某个地方，而是我们要创造的一个地方。

道路不是被发现而是被建造的，建造道路的行动同时也改变了建造者和他的命运。

第一部分 沟通源自内心成功者的秘密（一）

你是否曾感到疑惑，为何有一些人不怎么努力就显得很优秀呢？他们在工作和生活中游刃有余，取得了骄人的成绩；而其他人却事倍功半，尽管尽心竭力，却只取得了很少的成绩。经过对各行各业佼佼者的广泛研究，我们发现，他们对待自己和他人的思维方式有极其相似的规律，还有很多别的相似因素，因此，他们以相似的方式生活。

这一节将揭开我们从佼佼者身上所发现和了解到的秘密，无论是在商业、公共服务业、私人生活、学校、运动还是在团队竞赛中。相信那些具备以下这五项特质的人也将成为佼佼者。

佼佼者有高度的自我评价，正如我们所看到的，高度的自我评价可以导致积极的自我暗示和较强内在控制力——选择我们的想法、感觉、行动和沟通的能力。有高度自我评价的人的肢体语言可以引起他人的尊重，正如他们用尊重的态度对待他人一样。

高度的自我评价还可以引导我们控制自身的行为和沟通，完成我们设立的挑战性目标。当我们有高度的自我评价时，我们期望表现出自己的最好一面。这就是为什么佼佼者总是积极的人，有积极的表现和态度。

他们是把错误看作学习机会，把问题看作桥梁的“乐天派”。他们有信心承担责任，并主动创造机会。

一些人需要通过诋毁他人来抬高自己。而另一些人则想方设法给人们带来好处，发现别人的优点。他们帮助别人学习，分享自己的观点和经历。他们帮助别人建立自信，让这些人感觉自己很重要。

远离那些试图贬低你的雄心壮志的人，那是小人通常的做法。而真正伟大的人会使你感到你也可以成为伟大的人。

得到别人的表扬感觉很棒，不是吗？有高度自我评价的人从不吝惜他们的赞扬，他们帮助他人建立更高的自我评价。如何赞扬他人

一定要真诚。我们大脑中的1亿个神经细胞有10％都是“谎言探测器”，它们一眨眼就可以辨别出那些虚假的称赞！

一定要具体——提到时间、地点、人们的言行以及你为何欣赏它。这会使人清楚地知道什么是值得他们再花时间和精力去做的事

情。

在事情发生后尽可能快的赞扬，趁着事情在人们的头脑中还是新鲜的时候。如果你等得太久，赞扬可能就看起来没什么效果或者显得不那么重要了。

讲出你的感觉。这可以增加你赞扬的力度。赞扬刺激大脑，并释放出使人放松和高兴的神经肽和荷尔蒙，对于赞扬者和被赞扬者都是如此。这就对了——赞扬他人同时也使我们自己感觉良好！

通过提升他人，我们也提升了自己。大声赞扬

轻声责备对于他人，我们最好的做法不是分享我们的财富，而是显示他们的财富。

使用赞扬这种使人感觉良好的方法去提高他人的自我评价。你是否帮助他人建立了良好的自我评价？

你最近一次称赞别人是什么时候？

你是否足够友好、耐心、随和呢？

你是否有很高的标准并期望别人的最佳表现呢？

当你发现别人需要帮助时，你会伸出援助之手吗？

在谈话时你会顾及他人吗？

你是否只关心他人的优点？

你是否努力跟别人打招呼？

你对他人的想法和观念是否有开放的胸襟？

你对建设性的反馈意见有雅量接受吗？

当你看见别人时是否亲切地问候他们呢？

你是否真诚地感谢他人的帮助呢？

你征求他人的意见吗？

你了解别人的专业领域吗？

你是否向别人推荐过他人呢？

你是否关注别人的健康、经历和困难呢？

你是否曾为他人设置努力实现的挑战性的目标呢？

你是否与他人一起开怀大笑过呢？赞扬就像人类精神花园里的阳光，

没有它我们不能开花、成长。你是吹毛求疵还是提供改进的建议？

你是寻找缺点还是寻求补救之道？

你是讲述还是询问？

你是想方设法拆台还是为他人创造表现的机会？

你是用自己的观念和看法打断他人还是倾听他们说话？

当别人遇到困难或挫折时你是劝他们放弃还是鼓励他们坚持下去？

两个人之间最短的距离是微笑。

佼佼者有高标准。你是否注意过，佼佼者的周围还是佼佼者。他们对周围的人有较高的期望，包括跟他们合作的同事、朋友和他们的家人。当然他们不是不切实际地好高骛远，但他们当然不满足于“第二好”。为什么会这样呢？

当我们有高标准的时候，相当于设置了具有挑战性的目标，并会努力去实现它们。我们希望自己做到最好，并努力表现出最好状态。我们尊重自己并以同样的态度尊重别人。

第一部分 沟通源自内心成功者的秘密（二）

佼佼者因为设定了高标准而不断地取得进步。他们不断问自己两个问题：

1．怎样才能做得更好？

2．我还能用什么方法做？

他把这种习惯归结为良性循环，并教育人们每天用10分钟运用这一技巧。其结果会令人大吃一惊。

良性循环在下面的图中可以看出来。每天运用它会产生突破性的成果。

佼佼者勇于承担责任

未来是根据过去的经验创造的现在。

佼者设定目标并为之奋斗。通过这种方式，将来的目标决定了他们现在的行为。这是根据过去的经验完成的。因为我们的价值观、想法和信念，这些过去的经历形成的积累，将会影响我们设立的目标，或使我们可以更容易地完成目标，或使我们觉得目标过于艰难。

佼佼者不会依赖他人或偶然的事件来实现目标。他们知道自己是实干家，他们精确地计算过为实现自己追求的目标需要做什么。与那些等待天上掉馅饼的人不同，他们积极地参与到塑造自己未来的活动中。

不要逃避问题、责备别人或寻找借口，负起责任来

真是难熬的一天。你坐在屋里，翘着腿放松自己。你感到很舒服，开始犯迷糊。两个孩子呆在厨房里。突然，厨房里传来玻璃破碎的刺耳的声音。你懒得去看，便问到："怎么回事？"

回答是什么呢？没错——"没事儿！"这就是逃避。

于是你说："别对我说没事儿，我听见有东西摔碎了！怎么回事？"

回答又是什么呢？没错——"不是我，是他干的！"这就是责备。

然后你说："我不在乎是谁的责任，到底是怎么回事？"

你可以猜得到答案："瓶子太滑了，从手上掉下来了。"这就是寻找借口。

相反，这样的回答是不是听起来更好一些：“我把牛奶瓶打碎了，我现在就去拿扫帚弄干净！”这就是负起责任。

许多成人用更加巧妙的方式去逃避、责备和寻找借口。我们逃避问题，责备别人，或者寻找借口，而不是想办法去解决它，我们没有负起责任。这样什么也不会改变。

好钢用在刀刃上

一个劲地抱怨天气不好，中国茶叶的价格太贵，或者全球政治形势太糟有什么意义呢？我们可能很关心这些事情，但我们对它们却不能产生任何直接的影响！

只有傻瓜才去担心他无法影响的事情。

美国牧师、教育家

我们要把我们的注意力、能力以及努力都集中在我们可以控制和改变的事情上，我们可以控制我们自己的行为和沟通。通过我们的行为和沟通，我们可以影响我们周围的人。

佼佼者不去责备经济形势，过高的财政预算，没有足够的钱，别的什么人，或者别人所寻找的什么借口，他们审时度势，看什么会阻碍他们实现自己的目标，然后采取措施扫除或减少这些障碍。

佼佼者并不会在这些困难上浪费时间；他们更喜欢找出解决的办法。他们把自己的注意和努力集中到他们可以控制或影响的事情上——他们能够发挥作用的地方。

请赐予我改变那些我能够改变的事情的力量，接受那些我无法接受的事实的勇气，以及了解差异的智慧。

莱因霍尔德（1872－1971） 美国神学家

拥抱错误！

佼佼者并不是每件事都可以成功，这是很自然的。正如本田汽车集团的创始人本田所说：

成功是99％的失败。

因为高度的自我评价，佼佼者可以很好地对待错误。他们把错误看作自身表现的反馈和学习的机会。

如果你关掉了所有错误的大门，真理也将被拒之门外。

泰戈尔（1861－1941） 印度教育家、诗人和诺贝尔文学奖获得者

运用良性循环方法从你的错误中汲取营养。

成功人士总是可以发现很多的学习机会，没有别的原因，只不过是他们尝试得更多而且永不放弃，他们不停地尝试直到获得想要的结果。他们不会因为失败而责备自己，而把错误当作暂时的挫折。当你犯错时

承认它、纠正它；从中学习、继续前进。

当你绊倒后,不要两手空空地站起来。

佼佼者持之以恒地集中于自己的目标

赛车手要学习的一件事是当他们的车失去控制并开始旋转时该怎样处理。人们的自然反应是看着他们正面对的墙（或树），但如果他们这么做了，那就是他们的葬身之地。所以，要告诉他们集中于寻找挽救自己生命的地方（比如说树之间的空地）。

集中于解决问题而非问题本身

佼佼者的思想、语言和精神与他们的方向保持一致，并集中在想要实现的目标以及想成为什么样的人上。

如果我们的眼睛牢牢地盯在目标上，我们会发现道路上荆棘密布，而把精力集中于问题和困难只能使我们在其中纠缠！

第一部分 沟通源自内心成功者的秘密（三）

当你的眼睛离开你的目的地时，障碍就是你看到的可怕的东西！

没有人被一座山绊倒。使我们摔跤的都是一些小石头。把这些小石头堆起来放在你的前进路上，你会发现自己已经跨越了山峰。

无名氏

德瑞克，佼佼者

1994年5月3日，11发半自动狙击步枪子弹射入了德瑞克的体内，穿透了他的骨头、肌肉和器官。这只有不到3秒钟的时间。他倒下去后，开始往火线外面爬。等到3小时后得到救援时，他身上的血已经流失了近80％——现场的医生说他距离心脏停止跳动只有30秒钟。

德瑞克一直喜欢挑战自我，设定新的目标，并看着自己实现。由于自己的职业，他还得为最糟糕的情况做准备。

作为澳大利亚公安部特别行动组的精英之一，他曾很多次演习被子弹击中该怎么办。他的行动计划非常具体，甚至包括如果被击中的话，他该让自己的身体如何应付。他经常付诸实施。他并不是悲观，只是很现实。

那天在澳大利亚迷人的拜瑞沙峡谷中执行任务时，他不仅被击中了，而且快死了。他自己很清楚这一点。“我给自己定了一个目标——活下去，和我的孩子们在一起，哪怕坐在轮椅上。”当他被持枪的歹徒击中后无助地倒在地上时，他把自己的精神目标付诸行动。当他感觉到自己由于失血爬不动时，他开始控制自己的行动。他告诉自己要保持平静，放慢呼吸、调整脉搏，以减少失血。

他集中所有的意念使自己活下去，以便当他的孩子们遇到考验和磨难时，他能够帮助他们。通过明智的努力，德瑞克活下来，再次看到了他的家人。

德瑞克被送到了医院后，最初的7个小时内，他活下去的机会只有一半。当脱离了重病特别护理后，他经历了一系列手术，但看起来他的腿不能像从前一样活动了。这对于一个身体健康的人来说，是一个很大的打击。

“我陷入了困境，我知道我不能改变过去，但为了使我的未来更好一点，我必须面对这种情形。”

而且，他舍不得放弃自己深爱的工作。所以，他又为自己设定了一个远大的目标：重新加入特别行动组。别人都觉得这是不可能的，他们认为医生的估计是对的，他永远不能再像正常人一样走路了。

德瑞克把重返特别行动组的目标分解成一个个更小的目标，“首先，是站起来。然后绕着床走。我能看到自己实现了每一个目标，而且，当我快实现一个目标时，我给自己设定下一个。”恢复对于德瑞克来说就是一系列的挑战性目标。

此外还有坚持。德瑞克如此努力，以至南澳大利亚病理学协会盛赞他的坚持，承认他对生理恢复做出的贡献。

1997年，德瑞克令人出乎意料地重新加入了特别行动组。他还参加了精英军事行动以及救援和高危的行动。

特别行动组(Special Tasks And Rescue Division)：特殊任务和救援行动，负责反恐怖运动，营救人质，包围袭击，高危逮捕行动，精英安全，平息暴乱，悬崖/洞穴/矿井救援，水下搜寻和防御运动，以及寻找迷失人群。

想像成功。当你在头脑中想像自己要做的事情时，你是想像自己成功、做出贡献、胜利呢，还是失利、失败乃至惨败呢?

想像可以促进或者妨碍我们的工作，这要看我们如何想像——想像成功还是失败。

我们得到我们关注的东西。如果你想到自己挣扎和失败，你就会如此。如果你想到自己奋斗并成功，你也会如此!

举重事实上全是头脑中的问题。一旦大脑预想你能做某事，你就可以……我想像自己已经站在那里——已经取得了成功。实现它只是随后的生理运动，一种提醒自己你集中于其上的回忆。

第一部分 沟通源自内心成功者的秘密（三）

当你的眼睛离开你的目的地时，障碍就是你看到的可怕的东西！

没有人被一座山绊倒。使我们摔跤的都是一些小石头。把这些小石头堆起来放在你的前进路上，你会发现自己已经跨越了山峰。

无名氏

德瑞克，佼佼者

1994年5月3日，11发半自动狙击步枪子弹射入了德瑞克的体内，穿透了他的骨头、肌肉和器官。这只有不到3秒钟的时间。他倒下去后，开始往火线外面爬。等到3小时后得到救援时，他身上的血已经流失了近80％——现场的医生说他距离心脏停止跳动只有30秒钟。

德瑞克一直喜欢挑战自我，设定新的目标，并看着自己实现。由于自己的职业，他还得为最糟糕的情况做准备。

作为澳大利亚公安部特别行动组的精英之一，他曾很多次演习被子弹击中该怎么办。他的行动计划非常具体，甚至包括如果被击中的话，他该让自己的身体如何应付。他经常付诸实施。他并不是悲观，只是很现实。

那天在澳大利亚迷人的拜瑞沙峡谷中执行任务时，他不仅被击中了，而且快死了。他自己很清楚这一点。“我给自己定了一个目标——活下去，和我的孩子们在一起，哪怕坐在轮椅上。”当他被持枪的歹徒击中后无助地倒在地上时，他把自己的精神目标付诸行动。当他感觉到自己由于失血爬不动时，他开始控制自己的行动。他告诉自己要保持平静，放慢呼吸、调整脉搏，以减少失血。

他集中所有的意念使自己活下去，以便当他的孩子们遇到考验和磨难时，他能够帮助他们。通过明智的努力，德瑞克活下来，再次看到了他的家人。

德瑞克被送到了医院后，最初的7个小时内，他活下去的机会只有一半。当脱离了重病特别护理后，他经历了一系列手术，但看起来他的腿不能像从前一样活动了。这对于一个身体健康的人来说，是一个很大的打击。

“我陷入了困境，我知道我不能改变过去，但为了使我的未来更好一点，我必须面对这种情形。”

而且，他舍不得放弃自己深爱的工作。所以，他又为自己设定了一个远大的目标：重新加入特别行动组。别人都觉得这是不可能的，他们认为医生的估计是对的，他永远不能再像正常人一样走路了。

德瑞克把重返特别行动组的目标分解成一个个更小的目标，“首先，是站起来。然后绕着床走。我能看到自己实现了每一个目标，而且，当我快实现一个目标时，我给自己设定下一个。”恢复对于德瑞克来说就是一系列的挑战性目标。

此外还有坚持。德瑞克如此努力，以至南澳大利亚病理学协会盛赞他的坚持，承认他对生理恢复做出的贡献。

1997年，德瑞克令人出乎意料地重新加入了特别行动组。他还参加了精英军事行动以及救援和高危的行动。

特别行动组(Special Tasks And Rescue Division)：特殊任务和救援行动，负责反恐怖运动，营救人质，包围袭击，高危逮捕行动，精英安全，平息暴乱，悬崖/洞穴/矿井救援，水下搜寻和防御运动，以及寻找迷失人群。

想像成功。当你在头脑中想像自己要做的事情时，你是想像自己成功、做出贡献、胜利呢，还是失利、失败乃至惨败呢?

想像可以促进或者妨碍我们的工作，这要看我们如何想像——想像成功还是失败。

我们得到我们关注的东西。如果你想到自己挣扎和失败，你就会如此。如果你想到自己奋斗并成功，你也会如此!

举重事实上全是头脑中的问题。一旦大脑预想你能做某事，你就可以……我想像自己已经站在那里——已经取得了成功。实现它只是随后的生理运动，一种提醒自己你集中于其上的回忆。

第二部分 理解与沟通沟通的6个要素（一）

当蜘蛛网连接起来，可以捆住一头狮子。

埃塞俄比亚谚语

与他人合作使我们可以实现比自己单打独斗更多的东西。要想了解更多的关于如何与他人沟通与合作的知识……继续往下读吧!

我们所做的每一件事情都是在沟通

沟通的6个要素

每天，我们以许多方式进行沟通。我们交流思想、情感以及我们的期待。我们交流着关于那么多各自所喜欢和尊敬的人的看法；交流着各自的欢乐、变化、高兴和痛苦。

不论是简单的或复杂的，有意的或无意的，有计划的或是特别的，积极的或消极的，沟通是实现我们的目标、满足我们的需要、实现我们的抱负的重要工具之一。不论我们所做的沟通是否有效，沟通构成了我们日常生活的主要部分。

我们的沟通方式反映了我们的内心世界，以及我们的能力和自信，它们将使我们的智慧与才能闪出夺目的光彩，将会影响我们从他人那里得到多少赞赏和尊敬;还将直接关系到我们的提升、加薪、责任和职业生涯;将直接影响到我们所获得的支持和帮助；同时也表明我们拥有使我们的主张被接受并得以贯彻的能力。我们获得和给予信息、观点和感受的水平，决定了我们解决问题、做出决定、达到一致和协调矛盾的水平。我们为什么要沟通?

研究表明我们工作中70%的错误是由于不善于沟通造成的。避免错误是人们需要沟通的理由之一。正如下图所表明的那样，人们之间沟通有着许多原因：如果沟通没有做好，就会出现问题。管理者认为造成沟通困难的因素有：

缺乏信息或知识，没有适当地说明重点；

没有倾听，没有完全理解问题和询问不当

只顾按自己预先设计的思路发展，不理解他人的需要；

失去耐心，使讨论变得更加白热化，时间太短，情绪不好；

选择失误如果对这些困难没有一个清醒的认识和处理的方法，那么沟通的效果就会大打折扣。无效的沟通可能引起：

事业损失，信誉损失，降低公司形象；

失眠，失去热情，错误和无效，生产率降低；

误解，合作和协调，出现问题，个人和公司形象受损产生，沮丧、敌对、紧张情绪；

对别人不满意，士气降低， 失去创造力，失去团队精神，高雇员调动率，旷工；

冲突和争论，自我评价和自信降低；

友好度降低这些是我们不想得到并且不能承受的后果!沟通对我们的日常生活以及人际关系，尤其是日常生活和人际关系的质量以及我们产生的结果的性质和品质有着深远的影响。

下面是沟通六要素：沟通要素1我们所做的每一件事都是在沟通。人类生活中充满了语言和非语言、有意和无意的信息，而我们说话所应用的词汇只是冰山一角，仅占其中的7%～30%，具体要依据情况而定。

我们的声音的音量和语气，我们眼神之间的交流，我们之间的距离，我们头的倾斜程度，都在帮助对方对我们的言语做出解释，并据此领会我们的意图。

早上当我们选择穿什么式样的衣服时，实际上我们在传递一种信息，一种表现自我形象和自尊的信息。我们驾驶的汽车、居住的房子、选择的衣服和饰物——这些都在传递着我们的自我感觉和一种期待：别人如何看待我们。当我们把一些个人物品放在桌子上时，同样也在表现着我们自己：我们的价值取向。

不论我们是变换姿势，还是改变坐的位置，还是变换面部表情，都在表现我们对事物的态度和感觉。我们或使用或省略的词汇，以及在使用这些词汇时的力度和强度本身也是在向人们讲述一个故事。

这些信息的传递可能是无意识地发出或接受的，但不管怎样，他们还是被发出和接受了。沟通中的三V

眼看(Visual)：沟通中我们的肢体语言和象征产生55％的影响。

耳闻(Voice)：我们的声音的语气、频率和音量产生38％的影响。

言词(Words)：我们实际所用的言词只产生7%的影响。糟糕的沟通者集中于他们自己的想法、感觉、经验和观念。他们的眼睛、耳朵、心思和头脑接受不到他人的沟通信息，无论清晰还是微妙。出色的沟通者关注他人的每一个信息——象征的，非语言和语言的。沟通要素2我们开始传递信息的方式往往决定了我们沟通的结果。我们都曾有过这样的经历，当某人开始讲话时，第一句话就不得体。如果我们漫不经心地设计我们的开场白，几句话就会使得人们的注意力分散，甚至使他们因厌烦而退场，拒绝我们所传递的信息。

研究表明，别人决定是否喜欢我们、信任我们、想与我们交往的时间不会太长。每一秒钟都很关键。当面对面的时候我们大概有2分钟的时间，电话里有30秒钟，声音邮件只有10～15秒钟，在这段时间内对方决定我们的真正信息是什么，然后决定是不是要接受它。

糟糕的沟通者没有好好地运用自己的权利，他们往往有口无心。

信息越是重要，好的沟通者就越是注重介绍的时间、地点和方式。他们会考虑如何设计它：用类比、事实还是轶事的方法，怎样才能使别人最好的理解自己的意图，以及如何才能与对别人而言重要的事情关联起来。他们还考虑自己的整体目标，自己想要从沟通中获得什么。他们会首先考虑这些问题。沟通要素3发出信息的方式总是要影响接收信息的方式。我们怎么说往往比我们说什么更重要。

第二部分 理解与沟通沟通的6个要素（二）

人们使用很多方法倾听和解释我们的信息。做个小试验

这是一个小试验。把下面的7个词说7遍。第一遍强调第一个词，第二遍强调第二个，依此类推。

我从未说他偷了我的钱糟糕的沟通者不考虑他们传达信息的方式。他们只管直抒己见，却忽略了对他们的听众的准确接受和理解的责任。闭上你的嘴，就像一个傻瓜那样，

比你开口证明这一点要好。好的沟通者会首先略做思考，尤其是沟通很重要的时候。他们控制自己的肢体语言，穿着得体的衣服，注意自己的语气，以表现自己想要表现的东西。这些通常都是接受信息时很重要的因素。沟通要素4真正的沟通是信息的被接受，而不只是一种意图。你是否曾不得不回头说这样的话："唉，我根本不是这样的意思！我的意思是……"？但这已为时过晚，不是吗？伤害已经造成了。

信息被接受远比我们想像的要困难得多，这一点人们很难理解。公正地说，真正的沟通是我们传递的信息被其他人接受，而不管我们的意图如何。

良好的意图未必能够促进交流的效果。

糟糕的沟通者不会灵活处事。他们会以同样的方式对10个不同的人说同样的事情，即便这10个人的理解能力、背景和愿望各不相同。他们还会奇怪怎么没有人理解自己。

好的沟通者会做家庭功课——了解什么对别人重要，他们已经了解多少，他们的经验如何等等。通过这些，他们把自己的信息设计成为符合他人"世界"的形式。他们还会在传达信息时观察他人的反应，以便做出必要的调整。

沟通要素5沟通是双向的，我们既要收集信息又要给予信息。我们想要陈述我们自己的观点，清晰、公正、有说服力。但是如果这是我们的全部，我们就无法交流，我们得到的只能是高谈阔论或是讽刺！

在真正的沟通发生之前，我们需要清楚地了解别人的观点，这还有助于我们有效地陈述自己的观点。

在成功的沟通中有三个要素：给出正确的信息，收集正确的信息，取得进展。

取得和给予好的信息后，我们才准备好继续前进——得出结论，解决问题，达成一致，做成生意，交了朋友，化解分歧，结束交易……

糟糕的沟通者认为当他们说完自己的出价后沟通就结束了。

好的沟通者认识到那通常仅仅是开始！沟通要素6沟通是一种交谊舞。它包含了给予和收集有用信息的双向沟通，比单向给予或接受更加有效，这是相辅相成的互惠过程。因为很多事情发生在两个人或更多的人群中，发生在我们共同从事的事业中。

比如，这本书它本身不能构成沟通，沟通意味着读者的参与。读者是交流中的另一个主角。假如没有人读这本书，那么这本书没有任何意义，沟通也不会发生，书中所阐述的一切不过是一堆符号而已。

沟通是一种交谊舞，它需要两个人来跳。我们与其他人沟通，也必须是双向的交流，而不仅仅是与别人谈话。谈话是只顾自己说，而不需要别人的反应。宠物鹦鹉是与我们谈话，而不是与我们交流。

糟糕的沟通者永远学不会好的沟通者的舞蹈。他们不会调整自己的节奏和步伐以适应别人或特殊情况。

好的沟通者则按照音乐的旋律而摇摆、旋转。

你可能有过这样的经历：在你与某人讨论某事时，你发现你能够一边说一边很清晰地展开你的想法，而在你和另一个人谈论同一件事情时，你却无法清楚地诉说或展开你的想法。这种差异在于你们两人在沟通中参与、协调的程度不同。这就像跳交谊舞，如人们常说的：探戈是双人舞中的精粹。

即使我们分几次给不同的人传递的是同样的信息，信息可能也会有不同，我们的传达也有可能不同（我们可能从前一次的传递中获得了某种补充，而在下一次传递时有所不同；我们可能从不同的角度思考，而使得传达的信息有所不同；我们可能处于不同的心境，所表述的信息也会有所不同）。

沟通就像跳交谊舞，每次的感受都不一样。

我们的信息的接受者是不同的，不同的人对同一信息的反应之所以不同，是由于人们有着不同的背景、经历和信仰。

不同的接受者对信息的反应不同，所以我们应该根据不同的对象选择不同的舞曲。

这些是我们垒建沟通大厦的6块奠基石，本书的其余部分将探索如何有效地使用这6块基石。当两个人试着相互沟通时会发生什么?

每当你与一个陌生人，或者朋友、同事、上级沟通时你想些什么?

当你第一次遇见某些人，当你不同意他们的说法时，你会怎样做?

你期待着什么?你过去的经历将如何影响你对现实的反映?

第二部分 理解与沟通越过障碍（一）

识别并扫除沟通过程中的偏差、障碍和对立有效的沟通是不断地跨越障碍的过程，我们之间存在的障碍会使交流受阻。比如，遮掩的不完全的信息，限制了我们相互理解和沟通的效果，外部环境的障碍也会使我们的交流受到挫折。我们与交流对象之间的不一致，很容易引起相互误解，甚至发生冲突。

当心交流受阻

事实1

我们的双亲和对我们的生活有影响的人们以及我们自身的生活经历共同形成了我们的信仰、思维方式、心理定势、样板以及看待这个世界的方式。

+事实2

我们还了解到，我们的大脑努力对程序和预见进行加工，接受那些确认我们的观念、想法的信息，并过滤掉那些与之不符的信息。这有助于我们避免认知失调。

×事实3

我们的大脑试图建立一个程序，根据我们心中的样板，解释我们的生活经历。因而，在我们的生活中，样板的作用和我们的思维方式反复得到强化。

=交流的巨大障碍

对于程序和预见的需要，力图看到所期望了解的信息和忽略矛盾信息的趋向，以及习惯的思维方式混合在一起，构成了强大的、坚固的沟通障碍。

这些障碍在我们的大脑中形成了固定的样式和路径。由于我们大脑的工作是非常迅速的，这些障碍在瞬间形成，所以大多数的障碍或样板都是在无意识中产生的，或是在我们所能意识的范围之外，因此我们无法检查它们是否现实，是否是最新的，是否有帮助，甚至是否是正确的。

当然思维方式中有一些是非常有益的，使我们免于反复思考同样的问题。比如：“我应当对老板尊敬、有礼貌”，“有投入才有收获”，

或许这是对大多数人都有用的两个信条。

但是，其他的思维方式，并不一定有用或正确，甚至妨碍人们的交流。那么人们应该有怎样的行为举止、设想、思维和范式，所有这些需要在实践中反复检验。

无论它们是否正确或有帮助，我们的思维定势和范式以及成见是很容易被确定和强化的。比如："我很害羞，人们都不太喜欢我"，我们很迅速地接受了来自他人的信号，"他们对我所说的不感兴趣"，"他不喜欢我"，我们常常忽略任何表示友好的和愿意倾听我们讲话的信号。

所以，我们接收的仅仅是不喜欢和不感兴趣的信号。此外，因为我们的潜意识又想肯定我们的思维定势是正确的，而我们的行为举止是基于我们所"认识到"的他们不喜欢我们的"事实"，所以我们的行为是由他们的不喜欢所至。

例如：从这种思维的极端出发，一些老年人无论是在他或她的思维定势中，假设对青年人的印象是懒散和不修边幅，在这种假设下，将直接影响他们与青年人的交流。

同样假设在青年人的思维定势中，认为老年人是吝啬和惹人讨厌的，那么在与老年人沟通时又会怎样呢?

现在有这两类人，他们彼此不交谈，但是彼此都有印象，我们可以想见他们沟通的效果!

一旦意识到这些偏见的影响，你就能不断地调整它们，以便使我们的交流更加有效和现实。假如不可能，那么就要认识偏见并在交流时有意识地放弃偏见，这是跨越交流障碍的最好的选择。

当你还没有与人交谈就有了对别人的印象时，你要思考一下，什么思维定势影响了你?有什么心理偏见吗?是不是落入了陈规老套中?你的假设是否有效?检查一下你的假设和先入之见，依据你所具有的逻辑判断和经历再来一次。

第二部分 理解与沟通越过障碍（二）

比尔的故事

比尔是一个中层管理者，他为他自己的公正和无偏见感到骄傲。他认为他已经克服和处理了许多交流中的障碍。以前他感觉在与有欧洲口音的人交往时轻松自在，因为他的祖父、祖母有欧洲人的口音，而他从小与他们生活在一起;他还觉得持有偏见并无害处。

最近，他的母亲与一个有欧洲口音的男人再婚，比尔非常不喜欢这个人，而且他注意到，他从前的感觉发生了变化，一种很消极的感觉代替了从前他对欧洲口音人的感觉。他努力改变这种心理错位，虽然这需要时间，但是比尔相信，有意识地忽视偏见，无论对他自己还是对每个人，都是非常有利的。

我们都有某种程度的偏见，这妨碍了我们的沟通过程。清醒地认识并确认你在沟通中的障碍，继而逐步地克服它们和减弱它们的影响。一些共同的交流障碍

过早的评价

一心二用

直接跳到结论

偏见

简单思维

注意力分散

猜想

模式化

自以为是妨碍我们了解他人想法的盲点

压力

不善于倾听

精力集中时间较短

听力障碍

只选择自己想听的内容

思想僵硬

先入之见

忽略或扭曲与我们信念不符的信息减少交流障碍

外部环境的障碍有：噪音、精力分散、许多事情同时发生等等。这些障碍使我们很难集中精力去倾听，或使我们仅听到一部分信息，或使我们得到的信息含混不清。从而使我们处于紧张、不舒适的状态，降低了我们清晰的思考和有效的交流的能力。

自觉自愿地去防止噪音和精力分散，并且为了与别人沟通，集中你的注意力是克服上述障碍的有效方法。比如，调换一个比较安静的地方，或者在交流时尽量少分心，或者重新安排你的日程表，将你们的交流改在更方便的时间，不要被打扰。然后集中你的精力仔细倾听并且抓住要点。

克服彼此间的不协调

因为人是有差异的，而这种差异造成与别人沟通的困难、笨拙或者不自在。年龄、性别以及种族差异，背景、教育程度、个性的差异，这些都会形成在价值观念和生活方式上的不同。而这些不协调的方面在交流中都会形成障碍。比如：墨守陈规、有偏见、过早的评价甚至感到压力等等，这些障碍常常在我们的无意识中产生。

假如我们对世界的看法与其他人完全不同，即使用同一种语言也无法沟通。

有时我们把一件事情表达得非常糟糕，或许由于没有听清楚，或许是没有讲清楚，或许是一次想强调的要点太多，结果反而在“混乱”这一点上最成功。或许别人发出了一些暧昧的容易被误解的信息，或者我们的肢体语言表达的意思与我们的言辞不一致。或许信息的安排不当，节奏不对（太快或太慢），或者包装太差（太复杂，不完整，辞不达意，全是行话）。 认识这些障碍将会帮助我们克服它们，达到成功交流的目的。我们可以通过询问、变换信息、调整我们的语速和音量来获得理解。在第10节中，我们将讨论有关“神入”的意义和重要性，以及它如何帮助我们克服基本的差异和不和谐。

主要要记住的是：每个人都有一个跨越障碍的过程。我们各自有各自的障碍，要意识到它们并克服它们。对于别人的障碍，我们要以我们的耐心和理解来对待，这样将使我们的交流更有效。

第二部分 理解与沟通你的声音是一种乐器

一些人的声音如同唱歌，流畅而抑扬顿挫，另一些人的声音浑厚而有磁性。一些人的声音健康有力，富有动感，另一些人声音生机勃勃，充满朝气。

当一些人讲话时，我们会坐起来并注意倾听——他们的声音厚重、威严而热情。另一些人讲话时，我们可能会心不在焉——他们的声音扁平单调，或者自以为是，华而不实，自命不凡。一些人声音轻快，一些人声音严厉，一些人愉快，一些人神秘。我们喜欢更多听到某些人的声音，而不愿再听到另一些人的声音。

我们的语言仅仅是我们发出的信息的一小部分。事实上我们怎么说通常比我们说什么本身更重要。

你的声音像什么?

你的语气尖利、柔和、刺耳还是中性?

你的语调高还是低，平坦还是锐利?

你的音量大声还是安静，或介于中间?

你的声调是上扬还是下降或抑扬顿挫?

你的语速快还是慢?

你习惯强调哪些词?

你口齿清楚还是含糊不清?

你说话用多少力气?

你说话的节奏如何？连贯还是停顿？这些细节结合起来产生出我们声音的总体影响，辅助或转移我们信息的意图。

我们的声音不仅影响听者的第一印象，而且也影响所收到信息的最终质量，事实上38%的听者的第一印象基于我们声音的表现力。

注意你的语气——它可以为你定型

我们听到的我们得出的结论

含糊不清的声音一个抱怨者

粗鄙、刺耳的声音一个骗子

语调很高的、颤抖的声音一个神经紧张的人

带呼吸声的、轻佻缓慢的声音一个卖弄风情的人

清晰活泼的声音一个负责的人我们的声调是我们发出声音的质量、表情和色彩。通过变化，它表现出一种情绪，一种感情，可以表达各种不同的意思。

语言学家和心理学家曾鉴别过在我们与他人沟通时习惯使用的语气，看哪一条符合你：责难和责备的坦率和实际的

平和和安抚的以恩人自居和高傲的

斤斤计较的无聊和自大的

独断的、自以为是的专横的、恃强凌弱的

好斗的、好争论的温和的、友好的

天真的、无助的积极的、愉快的

抱怨的、牢骚满腹的深思熟虑的、平静的

直接的、清晰的感情充沛的、生动的你意识到自己的方式了吗？是否是你自己想要的那种方式？

拿出你最好的声音

音调是形容我们说话时是高音低音。老使用一个音调会让人昏昏欲睡，但不停地从一个极端切换到另一个极端也会让人听起来不舒服。过高的声音会使我们显得紧张、过于兴奋、不成熟和不自信。深沉的声音会听起来显得更自信和胜任。放低你的音调，听起来会更可靠。音量可以引起兴趣和唤起注意。更大声地说话，或者耳语可以强调对一个重要问题的集中。假如你的声音是从丹田发出的，而不是发自喉咙，那么你的声音将更富于表现力。深深地呼吸，然后放松你的颈部肌肉和声带，练习大声地朗读，直到获得你满意的音质、声调以至使你的声音更富于变化为止。你的句子是以升调结尾吗，就像在问问题？还是使用降调，以示你在断言？上扬的声调会使我们听起来不确定、缺乏自信。下降的声调听起来会更具权威性。

尽量使自己70%~80%的句尾使用降调。新闻广播员经常这样训练，使自己的声音更具权威性。

你了解你的语速有多快吗?如果你的语速过快，就如同一堆词汇堆砌在一起，让人难以理解你所描绘的词汇图画，而如果你的语速过

慢，又会使人失去耐心，串接不起你所讲的内容。语速与下列因素有关：

主题。例如，对于一个复杂的主题，我们需要给予听众更多的时间来消化我们所讲的内容。

听者。对于听者“他”或“她”，你了解他们讲话的速度吗?试着调整你的语速，以保证与听者的语速相一致（见第15节和28节）。放慢语速听起来更加成熟和严谨，这表示你在谨慎地选择语言，并使自己的信息听上去更重要。

加快语速会传达一种兴奋、热情和能量。听众需要更努力地跟上你的谈话，因此，更迅速的交流也可以引起注意，并更需要集中精神。语速和声调是一种最有效的结合。一些人声音的流出就像糖浆，另一些人叽叽喳喳说个不停几乎没有喘息的机会，而一些人讲话又如子弹出膛。

为了清晰而强调

还记得第6节里我们的试验吗？我从未说过他偷了我的钱。你自己大声地读7遍这个句子，每读一遍，变换所强调的词汇，你会清楚地发现随着所强调的词汇的变化，整句话的信息也被改变了。实际上，我们强调字句的方式可以决定信息！

我们经常强调某些词汇却没有意识到可能使要表述的意思走了样，在交流中无意识地强调一些词汇可能会造成事倍功半甚至功亏一篑的结果。

完善你的声音工具.如果我们口齿清晰、言谈清楚明白，别人会更多地倾听我们的话。如果我们的话含糊不清或言语暧昧，人们就会走掉——听我们说话太费劲了。精神和节奏是我们讲话时的强度、热情和速度。我们言谈的精神和节奏，可能催人入眠，也可能发人深省、使人兴奋、充满活力。

我们不可能生来就会特别的讲话方式。但我们可以通过不断地体验去发展一种更加有特色的语音、语调、音量和语速。遗憾的是人类的声音太富于变化，只有通过不断的实践才能加强和巩固我们的传递方式，以保证所接收的信息与我们的意图相吻合。

检查我们的沟通，真正地倾听我们所说的以及怎样说的，这样有意识地检查我们所发出的信息对他人的影响，这可以帮助我们确定自己是否拿出了最好的声音，还有助于我们选择最有效的强调、语气、语调、音量和语速，并决定我们是否需要更多或更少的能量，或者更有趣和丰富的节奏。

你打算说的可能会被你的表达所削弱，在进行交流时，仔细考虑如何表达并试着加以改进。 你可以一天两次，如果可能可以多次地提醒你自己检查在沟通过程中的表现。你这样做的次数越多，你的一些习惯做法改进越大。最终你将自觉地去检查你的沟通，而不用下意识地去这样做。

第二部分 理解与沟通为自己的沟通负责（一）

“对待别人就像别人对待你一样。”

“种瓜得瓜种豆得豆。”

“行为孕育行为。”这些话都是我们非常熟悉的，但是你真地明白它们的含义吗?

“心理学互惠规律”对那些喜欢兜圈子的人是最好的警示。这句话的真正含义是什么?

上述所有的短语所表达的是同一含义：

行为孕育行为。我们知道，人们倾向于按照我们对待他们的方式来对待我们。种瓜得瓜，种豆得豆 你对别人粗鲁，别人对你也粗鲁。

你对别人礼貌，别人对你也礼貌。

你体谅别人，别人也体谅你。

你尊敬别人，别人也尊敬你。你是否有过这样的经历，当我们得到意料之外的优质服务时，会使我们有意外的惊喜，并将这种情绪传染给其他人。不幸的是，许多人也有过相反的经历，当我们受到不礼貌的待遇时，或许我们的情绪不如以前那样好，或许我们给予对等的回敬。

如果我们让别人影响了我们，我们就是允许别人的行为孕育我们的行为，正如我们在第3节中看到的，当我们的内在轨迹的控制是外在的就会发生这样的情况。

当我们的内在轨迹控制是内在的时候，相反的情况就会发生：你有过影响其他人的经历吗?

起初对方是一种不友好、不合作的态度，通过你的微笑和友善的态度而转变。类似情况处处见，比如在餐厅、停车场、商店和办公室，只要你仔细观察，每天都能发现。这是因为人们对于他们自己所得到的待遇有着一种本能的反应。所以，你能够用你的行为影响别人的行为，而你在多大程度上受别人行为的影响呢?

这就是心理学的互惠关系定律：你对我友善，我对你也友善;如果你不友好，我尽可能友好地对待你。这就是行为是如何产生行为的。了解这些，你就能把握你与别人的交流。在交谈中什么语调可以使人

放松而不拘束，有了这种放松不拘束的气氛，你们之间的交流就比较轻松。你对别人客气又礼貌，那么别人对你也会这样。如何做到合作和坦诚，首先你要有合作和坦诚的态度，这样别人也会有诚意。

通过保持我们的内在轨迹由我们自己控制，我们就能在沟通中占据主导地位，并设定我们双方的口气。

所以我们要做的就是决定“我们想要别人如何对待我们”，那么我们首先以这种方式对待他们。比如：我们想要别人尊敬我们，那么我们首先要尊敬他们。当然，实际上有些事并不如此简单，但这样做远比不这样做的效果要好得多。这是我们要记住的法则。

运用心理学互惠关系法则指导交流并影响其效果，你将收到种瓜得瓜，种豆得豆的效果。决定自己的一天

贝蒂急急忙忙地走进一家干洗店取一件运动衫，柜台后的店员正在为另一个看起来今天不太高兴的顾客找什么东西。事实上，她看起来又累又暴躁。

在她们默默等待的时候，贝蒂转身对那个妇女说：“你戴的戒指很可爱！”“谢谢”，那个顾客回答，有一点粗声粗气。

店员拿着那位顾客洗净的衣服和找零走过来。当她马上离开店里时，转身面向贝蒂，给了一个温和的笑脸，然后说：“你的项链也很漂亮，我早注意到了！”

由于自己的善意，贝蒂回收了一份善意，或许使这个陌生人的一天也更欢快。表示尊敬是赢得尊敬的最好方法。你可以选择你的行为。你是否听说过这句话：你用蜂蜜比用醋能捉到更多的苍蝇！假如玛丽先说话，她不会像后来的这个男人这么客气。相反，因为她对这么长时间的等候感到恼火。但玛丽沟通的方式不会促使那个女人提供送咖啡的服务！

但这个男人，通过幽默友好的方式，使这个女人也采取同样的态度，对每个人都有利。

第二部分 理解与沟通为自己的沟通负责（二）

一些人可以从失礼中孕育礼貌，从不快中孕育快乐，从粗鲁中孕育善意。他们内在的控制力帮助他们掌握沟通方式，并激发人们最好的一面。这一天是复活节，雷贡街上的咖啡店生意红火。玛丽走进其中一家，为几个朋友预定咖啡。当她开门时门铃响了，两个声音伴随着洗餐具的声音从后面的房间里传出来。玛丽等了一会儿，想知道她什么时候才能为她的朋友们预订到咖啡。又过了一会儿，她开始失去耐心，他们肯定听到自己进来了，他们还不至于聋到听不见门铃响！

门铃又响起来，这次是一个男人走进来。他和玛丽一起站在那里等着，听着后面房间里的两个声音。最终，一个女人走出来，并没有看他们任何一个人，她说："是吗？你还好吗？"

幸运地是，这个男人先开口了。"哎呀，"他说，"我打赌你讨厌今天工作！我打赌在这个漂亮的复活节里你有很多活要干！"

"是的，我根本不该工作，但有人打电话请病假。我把全家都发动起来去替我准备野餐，而且我要迟到了！不管怎样，您想要点什么？"她问这个问题的时候还带着笑容。

那个男人指着玛丽说，"实际上，是这位女士先来的。"玛丽拿出了订单，但让她吃惊的是，这个女人说："先出去吧，亲爱的，我会把咖啡给你拿出去的。我不应当这样，但我愿意。"压抑怒火

怒气与危险只有一步之遥。

你是否曾遇到过让人心烦的发火的人？他们可能今天很不愉快，也可能把一星期的挫折感都发泄到我们身上，也可能是他们试图以他们知道的惟一方法去沟通。无论原因如何，当人们感情超过理智时，他们可能很难缠，很难沟通。

尝试着用友好的态度回应可能有点挑战性。

忍一时风平浪静，退一步海阔天空。

如果我们能控制自己内在的轨迹，拉住自己的缰绳，我们就能够控制并扭转局面。促成我们想要的沟通模式，而不是告诉别人该怎么做。当我们显示出在倾听并能理解他人的观点时，他们才会平静下来。

不要让别人的怒气或糟糕的态度战胜你，选择你想要的反应。耐心在你即将失去它的边缘时再重要不过了。专业的方法

通过恰当的沟通方式影响他人，这种方法不仅仅适用于社交场合。“行为孕育行为”的原则在工作场合也变得越来越重要。

连带效应

一个社会学家曾注意到，许多人在打完公用投币电话后，会看看有没有别人的硬币落在里面。

他觉得这个现象很有趣，想看看如果人们发现真的有硬币在里面时会发生什么！

他设计了一个试验，他的研究人员故意把硬币放在公用电话投币口里，这样一些人就会发现这些零钱。然后他雇佣了一个年轻的女人，在打电话的人马上挂电话并检查投币口的时候从旁边经过，并抱着一大摞书假装要滑倒的样子。那些发现硬币的人和没有发现的人会有什么区别吗？

发现投币口里有硬币的人大约是打算停下来帮助这个年轻女人捡书的人的四倍。因为行为孕育行为，我们可以用我们的行为控制局面，并得到我们想要的——友好、礼貌、尊重。

第二部分 理解与沟通要做一个更善于理解对方的沟通者

穿别人的鞋走路，否则你不会到达成功的彼岸。

冷漠、同情、神入这三个词汇有许多的差别。

冷漠——是“我一点也不在意!”这是交流中最致命的弱点。我们不可能与那些不关注我们的人交流得很好，我们只能这样说。

同情——并非越多越好。它包含的感觉犹如与某人的亲密程度，不管怎样既会影响你，同样也会影响他。在大多数的交流环境中，同情又是非常必要的，甚至可能获得令人满意的结果。

神入——具有与前面所说的完全不同的含义。神入指一个人能够以对方的立场来看待处理问题。但这并不意味着你必须同意对方的观点，事实上，你可能完全不同意，但是你能够从对方的视角来理解人。

神入能够使我们更加紧密地相处，使我们相互理解，在交流中考虑对方的意见。在一定程度上它能帮助我们减少交流中的那种抵抗和防御的心理，有助于对方听取我们想要说的内容。陆是一家公司最热情的销售人员之一。每销售出一件商品，他就感觉特别高兴，而当失去一个顾客时，他就会感到很沮丧。最近，陆看到按原价销售会失去大量的销售额。他自信如果老板给他降价的权利，他能够提高销售额。

当陆向老板提出这个请求时，老板肯定了陆的想法，她说：“我知道销售额对你来说是多么重要，我完全理解你想降价的愿望并且我也知道你认为降价能够提高你的销售额。销售额对一个公司也同样重要，如果能够维持原价那将会更好。让我们想想，我们能做些什么，如果采取提高我们的售后服务水平而不是采取降价的方式来提高销售额怎么样?”

虽然陆的老板与他有同样的感觉，然而她不同意陆的降价想法，但是她能够从陆的角度来理解他。

与冷漠相比——如果陆的老板对他想以降价的方式来提高销售额的想法持一种冷淡的态度，他们还能一起工作吗?

如果陆的老板同情他的处境，不顾公司的政策，同意他的降价提议，那又将出现什么结果呢?她能有效地管理她的公司吗?

首先应对别人的观点表示理解。

你可能听说过这句谚语：在我们真正理解别人之前，

我们必须穿他的鞋子走一公里路。

在我们穿他人的鞋子之前，

我们必须首先脱掉自己的。

倒满的茶杯

一天，一个非常自大的人来到一家寺院里，请住持告诉他通往教化之路。

住持说，“请坐下来一起喝杯茶吧。”

他们坐下来，自大的人手捧着茶杯，住持开始往里加水。自大的人注意到茶杯很快就加满了，而住持丝毫没有拿开茶壶的意思。

茶水很快就溢了出来，滚烫的茶水流到了他的手上。“这一定是一种考验。”他想，然后就没说什么。

最后他终于忍不住了，“停！”他说，“我的茶杯已经满了，没有地方了！”

否则你不可能真正明白一个人。

理解他人的参照系统

理解他人的参照系统有赖于我们的经历和过去的经验以及我们的价值观念、信仰、心目中的典范和思维方式，个性和经营风格也是参照系统的一部分。比如，一些人喜欢详尽的信息，而一些人却只对一些基本信息感兴趣。一些人为了做好工作需要良好的人际关系，而另一些人更关注工作完成的效率。一些人非常重视按时完成工作任务，而另一些人则认为不论花费多长时间，关键要把工作做好。不同的事对于不同的人来说其重要性不同。

我们对他人的参照系统了解得越多，与他们交流起来就越容易。比如，他们是从哪里来的?什么对他们最为重要?如果我们了解什么对他们最为重要，我们就能重新组织我们的信息以适合他们的需要。如果我们了解他们的经历和过去的经验，我们就能提供一些与他们相关

的，并能为他们所理解的信息，能够以他们的观点来看待事物。总之，参照系统越接近，通过语言的表达和信息的传递，我们沟通的效果就越好。为了成功地进行沟通，我们需要参照重叠的系统。用这种方式我们所看到的世界是一个相容的世界。但是我们不可能与所有的人有着相同的经历，因而完全相同的参照系统是不可能的。

有时，我们与一些人相比，在所受的教育、年龄、经历等方面非常相似，以至于我们的参照系统自然重叠，而且我们与他们的沟通有着一种天然的默契。

而有时人与人的参照系统仅重叠一小部分，这是由于人与人之间存在许多差异，在这种情况下，我们的“神入”技巧是成功地进行交流的关键。

参照系统重叠的部分越多，通过自然的沟通和有意识的发展“神入”技巧，我们的沟通效果就越好。

这就是“神入”的真正含义和作为有效沟通的中心环节的原因。有效沟通需要我们的参照系统更紧密地结合在一起，那样我们可以享有相同的或者至少是相似的思想和理念。沟通者的誓言

无论我是否同意你的观点，

我都将尊重你，给予你说出它的权利，

并且以你的观点去理解它，

同时将我的观点更有效地与你交换。

发展“神入”。“神入”是一种技巧，像其他的技巧一样，要经过不断的实践，直到我们能够自如地运用它。

发展神入，通过模仿，学会以别人的观点看待问题，这意味着要探索与他人相处时的情景并询问问题;从一开始，就检查你的神入，用你的语言，你对他人观点和处境的理解以及在你想像中与他们大声地交谈，来体会他人的处境和感受。

起初，你可以在你的熟人当中尝试这样做，并且与他们保持良好的关系。当你的神入技巧发展到比较自如时，逐渐地增加实践的难度，尝试在那些与自己有较大差异的人中间去发展神入，最终在那些你认为在思想、观点等方面沟通起来最为困难的人当中去发展神入。熟能生巧!

第二部分 理解与沟通沟通是双向的

你在获得的同时也要给予

据语言学家估计，世界上大约有4500种语言。我们每个人都在用自己的语言听、说、思考，被我们的文化、经历、背景、个性定型。遇到与我们类似的人的机会实在太少了，正如我们在最后一节所看到的，沟通就是一个尽可能使我们的参照体系重合起来的过程。

透明沟通的三个基础

正如在第6节和第7节中所说，沟通是一个过程，是发生在两个人之间的。所有的沟通，甚至文字形式的沟通，都涉及沟通者之间的互相影响。不论是外部的障碍，比如噪音，还是内部的影响，比如假设、先前的经验、自我想像、期望和偏见等等都将影响沟通的效果。沟通者之间的差异，比如年龄、性别、种族、教育程度及过去的经历在两个人之间流动，沟通是一种复杂又隐蔽的交谊舞。

沟通就像在跳交际舞。必须相互尊重

沟通的过程是基于相互尊重基础之上的收集正确的信息、给出好的信息和取得进展的过程。

正如我们在第2节所讨论的，尊重自己但不尊重别人会成为自大的人；没有人愿意与自大的人沟通。对别人缺乏尊重会阻碍自己成为有效的沟通者。

同样的，如果不尊重自己也会导致无效的沟通。如果我们自我评价很低，我们将不能说出我们的想法、目标、好恶。

所以，相互尊重指的是，我们要赢得别人的尊重，那么首先我们必须尊重自己；如果我们不尊重自己，没有人会尊重我们。其次，我们要尊重他人，要表现出对别人的尊重，同时赢得别人对自己的尊重。所以尊重是双向的。

这就是相互尊重的真正含义，尊重他人也尊重自己，没有这一点，成功的沟通是不可能的。这也促使我们努力获得和给予好的信息。如果这些都做得好而彻底，取得进展就是水到渠成的事情了！

沟通中最大的问题是对方已经接受的幻觉。

萧伯纳（1856－1950），爱尔兰戏剧家、散文家和批评家。

给予正确信息。你拥有的信息，也希望别人拥有，那么有条理地、清晰地陈述你的观点，陈述你对所有事实的理解，这就是给予正确信息。能否给予正确的信息，在大多数情况下还依赖于人们能否接受它。所以要运用他们能够接受的方式（比如，直观性、可听性、生动性、逻辑性）传递你的尊敬、非敌对情绪，鼓励交流并且被他们的参照系统所接受。

收集正确信息

为了收集正确信息，你需要运用观察、倾听、神入和询问的技巧。注意别人的表述方式，交流的风格，学会以他人的观点看待事物并且发现他们的需要和需求。这些将提高你收集正确信息的能力。给予和收集正确信息都依赖于有效的交流。我们将在本书的下面部分继续探讨这些内容。

取得进展。你沟通的目的是什么？解决问题，做出决定，赢得朋友？当我们和沟通的对象一起为了实现共同的目标而努力时，我们就取得了进展。

给予和收集正确的信息是有效沟通的两个相互依赖的因素。19世纪英国作家和首相本杰明曾说：沟通的艺术包含两个好的品质：

你必须发起（给予好的信息），同时你必须领会（收集正确的信息）。你必须同时拥有好的沟通习惯和好的倾听习惯。

第三部分 关注肢体语言第一印象很关键

肢体语言可以提醒我们

别碰我的头发！！我手痒了！

我有点害怕起来。她话里有话。

她是切肤之痛。让我们站直了！

他太焦躁不安了。别让你的鼻子冲着我！

他是领头人物。有些话不吐不快！

我都累僵了！我高兴得要跳起来了！

他守口如瓶！把握好你自己！

她让我挺直腰杆。我们随便谈谈。

这使我汗毛倒竖。我要位于这之后。

他对我不理不睬。你闭嘴！

我已经把它给你你倾向于哪种选

了！择?

肢体语言对于透明的沟通至关重要。事实上，我们传递的信息中93%是通过肢体语言进行的。当一个人口头上说一件事，而肢体语言却在告诉你完全不同的信息，这时你还会相信他吗？与大多数人一样，你会相信肢体语言而不是口头的语言。

这一统计数据基于心理学

教授艾伯特的著名研究虽然有些人比其他人较擅长于理解肢体语言，甚至有些人是这方面的专家，但事实上我们每个人每天都在无意识地做着这些事。我们能够迅速地甚至在一眨眼的瞬间感觉到一个人是否友好、可信或者诚实。

肢体语言居然在信息传递时占有这么大的比例。

沉默的语言，当我们有意识地运用肢体语言时，我们就能增强与其他人的交流。

在给予信息时，我们能够确信我们的肢体语言的信号阐释了我们所要表达的信息。我们还可以运用肢体语言鼓励或者制止别人与我们

交流。我们可以不发一言地提问和决断，还可以很好地运用时机，何时该直言，何时要含蓄，何时应强调，何时应低调。

在收集信息时，如果我们理解肢体语言，我们就能够更容易地认识到一些问题，诸如缺乏理解，达不成协议或冲突的端倪何在。我们能够尽早地发现支持的、协商的或鼓励的信号。通过改进我们的进程和方法来确定对某些事情的轻重缓急，确定是加强理解，还是施加压力。

肢体语言的表达常常是无意识的，像其他的任何交流方式一样。一个人传递给他人的肢体语言所表达的意思可能是不明确的，但它常常比口头语言更直接。运用我们自己的和其他人的肢体语言，会使人们的交流变得更有效。你只有一次机会建立别人对你的第一印象。不论好与坏，第一印象常常是很顽固的。它能够在最初给人以很大的影响以至于长期不会改变。

形象——观察的一部分

50%的第一印象是由我们的外表决定的。我们衣着的方式，我们所戴的珠宝和其他饰物以及年龄、身高和体重等。

让我们从着装所象征的交流开始。不论怎样，我们在家里也要着装。但在商务活动中，较好的着装是遵循你所在组织的不成文的“统一惯例”。即使是十分随便的衣服，也要注意深色外套与衬衫或领带、围巾或项链的颜色相配套。在商务活动中男人应避免穿棕色外套与猎装，而女士则避免穿暴露的时装。

假如你没有这样做，看看你周围的人和你的着装定式。你的目标看上去应是职业化而不应是时尚形式的。

假如你的事业蒸蒸日上，你就应该穿得和那些穿着水平较高的人相仿，或者穿得与你所要加入的那部分人一样。这就使你看上去和他们协调并且增加你升迁的机会。

假如你的目标是看上去能够更职业化，就穿质量最好的衣服和携带最好的随身物品。如果这样，就需要有你实际的表现能力和经济实力相支撑。与此相应，你在沟通中所表现的个性也将影响别人对你的感觉。

肢体语言——表现你的最佳状态

我们给人们的第一印象大约41%来自于我们的行为，来自于我们的肢体语言。

各种肢体语言大都是要得到一个受欢迎或职业化的第一印象，以赢得人们的注意和尊敬，包括在松弛状态的活动中放开双手（而不是极端的，突然的或“快速的”），一个笔直和昂首挺胸的姿态（而不是垂头弯腰或畏缩）。

坚定的眼神接触（但不是盯着他们看下去），一个中性的面部表情，你内心感觉的真实流露，以及一个放松的（但不是松懈）颌部也是重要的。

一个可信的微笑会使人感到放松，会产生一种类似于化学能量的良好感觉，这能够改进你在与人交流时给人留下的第一印象。

在某些时候，当我们初次遇到什么人或遇到有一段时间没有见面的熟人时，都要握手，这种接触会建立一种诚挚气氛和友好的感觉。多次的这种诚挚相见，第一印象也就在各自的心目中建立起来了。

声音——真实

你最初的几句话所运用的语调应是沉稳、镇静和强有力的，不要过高或过低，你的话应该流利地而不是犹豫不决地说出来，肯定地甚至是有节奏地强调关键词和语句。评价第一印象，要相信你做了你所能做的。通过你的站姿、行动、表述和个人外观（着装和附带物品），建立一个明确的第一印象。

第三部分 关注肢体语言控制你的肢体语言

你的肢体语言很明显

有人曾说：人们不会在乎你知道多少，

除非他们知道你在乎多少。我们怎样才能显示我们在乎多少呢？我们可以从肢体语言做起。

虽然学会有意识地解释别人的肢体语言（我们将在下一节讨论）会很有趣，但学会支配我们自己的肢体语言同样重要。我们需要确信它发出了正确的信息。

我们越注意自己的肢体语言，我们就越能控制我们传递给别人的非语言信息，正确的肢体语言有助于我们收集和给予正确的信息。

还记得下面三个沟通基本点吗?

1. 你所做的一切事情都是一种交流。

2. 我们开始传递信息的方式往往决定了我们沟通的结果。

3. 发出信息的方法也总是影响到接收信息的方法。

控制好你自己的肢体语言是很重要的。你要全方位地发出合适的信息，包括非正式的。你将你的肢体语言控制得越好，你交流的能力就越强。

这里有一些有助于控制你的肢体语言的方法:SO CLEAR。

S:表示你坐或站和你所用空间的方式

我们站或坐的方式有三点要加以注意。

1．直接地坐在或站在某人的对面，或他们的上方，让人产生一种下意识的对抗的感觉。这会使交流者进入敌对状态。我们大多数人会自动地坐在我们想与之合作的人的旁边。

要营造一种开放、合作的沟通氛围，以直角的形式站或坐要比面对更好。这发出一种合作的信号，使双方都有凝视的空间。

在解决问题的讨论中，或者比较紧张的沟通情形中，把角度再拉开点，并排坐。这种表面的、象征性的位置使你们“站在同一立场”，并缓解了沟通的气氛。

2．沟通时的“高度”，体现了尊贵与权威。想想法庭审判的座位布局，国王的宝座，获奖牌的人的站位。我们“仰视”那些我们尊重和钦佩的人。我们把他们置于更高的地位。

尽你的可能，试着坐或站在与你交谈的人的同一水平面上。在面对他人时，一个人站或坐得过高被认为是不利的。所以假如你高于平均水平，要注意你的高度不要威胁到别人。稍微地与其他人站开些，使他们不必仰脖子来看你。

如果你想要被严肃地对待，或者要有力地表达某件事情，站起来说。

3．注意你对私人空间的使用。我们每个人周围都有一个无形的空间带，这个空间谨防任何人闯入！人们对于自己的私人空间是很敏感的。私人空间的意思就是——这是我的！下面这三种方式会侵犯别人的私人空间：

① 进入别人的私人空间；

② 我们的物品进入别人的私人空间（咖啡杯、纸张、书、手提袋、公文包）；

③ 使用别人的设备、物品或空间，就像是我们自己的一样。 个人空间范围

亲近的朋友或家人45厘米或18英寸以上

朋友或亲近的同事45～80厘米或1.5～2.5英尺

同事或熟人60～120厘米或2～4英尺

陌生人大约150厘米或5英尺（取决于你与他们友好的程度）在个人空间范围问题上的文化差异主要表现在不同地域文化的人们的交流中。以上给出的图表更多地用在澳大利亚的白人中。来自于乡村的澳大利亚人比来自于城市的澳大利亚人更趋于需要较大的个人空间。北欧人、北美人和亚洲人比澳大利亚白人似乎要更大的个人空间。南欧人需要较小的个人空间，而来自于中东文化的人甚至只需要更小的空间范围。

年龄和个性也形成一定的差异：孩子、老人和外向的人比中年人和内向的人站或坐得更近。态度也可以影响私人空间；一般说来，我们和自己喜欢的人站或坐得更近。

第三部分 关注肢体语言肢体语言

在澳大利亚人的商务场合中，也许某人拍另一个人的后背，或将手放在其肩上是时常发生的。但是大部分亚洲人，除非他们非常“洋化”，一般身体根本不接触。

谨慎地对待这类分界线，能够消除大量的紧张、不适和误解。

O:是开放的表达方式和行为方式

在右边的卡通画中可以看到每个人所发出的非正式信息都具有明显的个性特征。左侧人所表达的无言的信息是不想听，拒绝新的观点和信息，防御，自我保护，甚至恐惧。像这种肢体语言使我们感觉到对他人的负面影响。因为它影响发出信息的人的情绪，从而阻碍交流过程。

相反，右侧的人所站的位置和姿势是开放的，所传达的信息是思想、头脑和态度的开放；开放的交流和倾听他人所说的，给人一种信任的感觉。与“开放”的人沟通比与一个“闭锁”的人沟通要容易得多。

C:是如何在与他人交谈时集中你的注意力

在面对你的交谈者时聚精会神会改进交流。或者说，它帮助讲话者给出正确的信息和改进听众倾听的能力。

交流越是重要，将你头脑中的内容或讲话者的内容完全输送给听众也就越显得重要。

注意你的身体，朝着他人摆正你的身体。这也是鼓励发言人继续和减少你周围琐事扰乱你们的机会。

简而言之，你要集中注意力去倾听讲话者的话题。关注是默默的支持。

L:用你的倾斜来表示你的态度，是施加压力还是减少压力

当倾听时，我们能够用向说话人倾斜的程度来表示我们所关心的程度。这使得谈话交流变得更有趣。

假如我们倾斜的角度在75度以上，我们所表示的态度就变为“压力”。它能巧妙地说“我不相信你”或“你最好讲清楚”或“你最好同意”。而且它也侵犯了其他人的个人空间。而我们不能有明确的结论时，当有人太倾斜地靠向我们时，我们能明显地感觉到压力。

“60度-70度倾斜”是有可能的。如果谨慎地应用，会成为一种对会谈和挖掘出更多有用信息的巧妙的和有分寸的技巧。应用不当，它也能够成为一种威吓、压制和操纵别人甚至造成敌意。相对地，如果你要减轻压力，也就是说，当有人看上去紧张，易冲动，或者谈一些较困难的个别事务时，你可以明显地向后倾斜来减少一些他们所能感到的压力。但是要有一个界限，因为向后倾斜得太多就会给人留下完全不感兴趣的印象。

E:用你的目光与他人接触，消除他人的不安并减少压力

在欧洲人和继承欧洲文化的人当中，目光接触是非常重要的。此外，眼睛被认为是心灵的窗子。父母常常告诉他们的孩子:“当我对你说话时看着我!”和“看着我的眼睛说!”朋友们说:“他甚至不能用眼睛看着我。”

由于目光接触太少，我们变成了不感兴趣的听众或者没有信任感的发言者;而目光接触太多，我们又会感到压力。对讲话者来说，目光接触的“正常”尺度是“我正在对你们说事实，你们应当相信我所说的”，它也能帮助听众集中精力。对于听众来说，目光接触的“正常”尺度是“我对你所说的感兴趣，你一定要说，而我正在听你说”，由于表现出听众正在听而帮助了发言人。

这里的困难是目光接触的“正常”尺度常常因不同的文化而变化。在某些文化中，澳大利亚白人所感到舒服的目光接触被澳大利亚土著人认为不敬和对个人空间的侵犯。事实上，一般来讲，在澳大利亚土著文化中，避免目光接触是尊敬的表示。因为相同的原因，许多来自亚洲文化的人对澳大利亚白人较低频率的目光接触感到较舒服。事实上，亚洲人在听别人讲话时常常闭上眼睛，这可能会使澳大利亚白人感到恐慌，除非他们认识到这是听众注意力更高水平集中的标志。事实上，这是很难把握的。

在与不同文化背景的人交流时要注意这些重要的文化差异。

A:如何给出你的反馈?

事实上，适当的反馈是防止对话向不同方向发展的最好方式。所给出的反馈要尽可能地或明显地建立在讲话者所说的问题上。类似这样的反馈要借助于平稳和自然的韵律来引导谈话。

R:在交流时如何放松和平衡你自己

在交谈中有些人有轻微抖动或用手指转动铅笔的习惯，给人一种紧张或不安的印象。还有一些人坐或站立的姿势倾斜，有的是头部倾斜，有的是身躯倾斜。

这些习惯他们自己并不感觉，但它们却影响其他人甚至妨碍交流。传递给其他人的信息是:“我不感兴趣”，“我厌烦了，我要离开这儿”，“我紧张不安”或“我很慌乱”。内心的混乱或者激动的情绪能够从轻微抖动、转动或倾斜的程度这些小动作中被别人发现。这些可能只是习惯，但这也是一种精神涣散的表现。从另一方面来说，静止和平衡，并不意味着僵硬。它的作用相对于轻微抖动、转动和倾斜是非常不同的。放松与平和有助于交流。

在我们的经历中，我们大多数人都做过一件或两件“不太恰当”的事。你也许不可能在一夜之间改变你的习惯，要把事情做好，要改变习惯，需要相当的毅力。然而，交流对你越是重要，传递你的肢体语言的良好习惯，也就显得越重要。

我们在以上所描述的SO CLEAR中迷失得越多，其他人对我们的感觉也就越不舒服。交流应是恰当的。所以你所做的任何检查你肢体语言并且更正你不良习惯的努力都将得到较好的回报。一般来说，“做正确的事情”将变为一种下意识的习惯，你应自觉地养成这些习惯。控制你的肢体语言——SO CLEAR

S：与交流者形成一个恰当的角度，调整高度与距离，尊重人的个人空间范围的习惯。

O：以开放的姿势和肢体语言进行交流。

C：交流中尽量集中你的注意力。

L：轻微地向前倾斜以表示兴趣；过度向前倾斜意味着施加压力，而轻微向后倾斜可以减少压力。

E:在倾听时保持适当的目光接触以鼓励说话者；增加目光接触会增加压力，反之则减少压力。

A:跟随讲话者的话题给予适当的反馈。

R:放松与平和以使得轻松和开放的交流变得更容易。

第三部分 关注肢体语言读懂他人的肢体语言

人们并不总是会把脑子里的每件事情都说出来。一些人可能有意地保守秘密，却通过肢体语言表现出来，别人可能相信他们口头的话，却对他们的肢体语言心存疑虑，因为肢体语言反应人的潜意识，并不会与口头一致。

正像我们在第12节中谈到的，我们大多数人是以直观迅速的方式理解别人的肢体语言的，有时这对于发现积极的或消极的信号很有帮助，从而使我们能够调整输出信息的方式，使沟通过程更加成功。

首先你或许需要有意识地观察其他人的肢体语言，然后注意并调整你的沟通方式，使之成为一种习惯。

如果你仔细观察，你会发现许多肢体语言信号具有自我解释的功能，比如，脚底板打节拍，表明我们对自己的处事方式有种担忧；擦擦脖子，说明你的行为使我感到不舒服；深深的叹气表明一种怀疑或者是恍然大悟。

小心！

解释这些肢体语言信号要特别小心，因为任何一种肢体语言都可能有多种意味。比如，交叉双臂可能说明“你所说的事情对我产生一种莫名其妙的威胁，使我拒绝再继续听下去”，但也可以理解为“我觉得很冷”。脚底板打节拍，可能意味着“我宁愿按我的方式去做”，也可能反应一种精神上的紧张。摸摸头，可能意味着困惑或不确定，也可能是头痛。解释肢体语言信号没有固定的规则，只有一般原则，因此在理解肢体语言信号时不能孤立地，而应综合地去理解。

肢体语言要通过整个沟通过程来理解。

综合观察信号.大多数人的肢体语言信号是以一串或一组形式给出的。我们继续讨论交叉双臂这个例子。如果我们交叉双臂，并且伴随着用双手摸摸我们的上臂，并且跺跺脚，耸耸双肩，那么大多数人都会感到相当的安全，这里面也包括那些感到冷的人。结合交流过程思考肢体语言的产生并且综合地观察而不要孤立地理解这些信号。

另一方面，如果我们交叉双臂并伴随着把脸扭开，背对讲话者，脚底打着节拍，偶尔地摇摇头，人们都会合理地推断出我们不同意讲话者所说的内容。

观察动作.任何动作，特别是突然的动作能够表明一个人的内心状态，突然移动座位，可能意味着对所谈话题的兴趣。

如果一个人突然放开跷着的双腿，将他们的身体朝向你并且轻微地向前靠，你可以断定他们对你所讲的内容表示赞同，并且还想获得更多的信息；如果你注意到这些信号，你或许应该考虑一下你所讲的内容，尤其是那些受到人们欢迎的内容。注意人们肢体语言的习惯，试着发现你所说的和所做的是否引起特别的反应，为了获得最好的结果，调整你的交流。

留心消极信号.一个人的肢体语言能够向我们发出警告信号，告诉我们在交流中的一些差错。消极的信号包括:

远离你擦擦或抚摸颈部

快速点头有限的目光接触

身体背对你堵着耳朵，或磨擦耳朵

握紧拳头烦躁（比如，快速地用铅笔打拍子）

脚底板打节拍捂着鼻子

看看天空捂着嘴巴

来回踱步急促呼气厌烦的表现是：

心不在焉轻扣手指

翘着二郎腿，双脚晃来晃去双手抱头

眼神空洞深呼吸

脚在地板上拍打玩弄铅笔受挫的表现是：

呼吸急促嘴里念念有词

双手紧握双手绞动

敌对的姿势指指点点

用手梳理头发摸自己的脖颈

踢着地面或假想的物体防备的表现是：

脚放在桌子上双手垫在脑后

后背僵硬拇指扣在口袋里

手放在外衣的翻领上斜靠在门框或车旁以示占有

如果你发现上面所列出的任何消极的肢体语言，不论是单独的还是成串的，你都应当留心检查在与他人相处时你的言行有什么地方越位，你该如何从不同的角度解释这些事情，你怎样才能帮助他们理解你的观点，在交流中挽回消极的影响。

注意积极信号.就像肢体语言能够使我们留心问题的发生一样，肢体语言也能预示我们的成功，积极的肢体语言信号包括:

思索式的点头放松的姿势

身体朝向你张开双手

双脚抬向你抚摸下巴

充分理解的附合声开放的身体姿势

眼睛接触尤其是当小学生叙述时处理你正要呈送的文件或材料合作的表现是：

并排坐双手开放

坐在椅子的边缘上衣敞开

微微抬头身体倾向你

靠近你

思索的表现是：

用手支着头头向上仰

抚摸下巴，或双手托着下巴目光透过眼镜向上看

摘下眼睛擦拭口含铅笔或眼镜架

用手蹭鼻子

当你注意到这些受欢迎的信号，尤其是它们成串地出现时，你要确实地维持住这种趋势，注意你正在说的和做的，考虑如何表达，把握住交流的脉搏。深入体察别人的肢体语言，将会帮助你度量你在沟通中成功与失误的程度，同样地，你的体察也会折射到你所传递出的信息和你自己的肢体语言中，并鼓励别人传递他们的信息，所有这些都将帮助你改进沟通并获得成功。下面是一些实际的例子。第一个例子已经提供了回答，看你如何回答其余的例子，附录2提供了参考答案。肢体语言实践

肢体语言

讲话人频繁地清嗓子；迅速地改变坐姿；手势很快。

在开会前，一个人脱下外套，挂在椅背上。

一个女人摘下眼睛，摸鼻子的边缘，看着天花板，然后闭上眼睛静下来。

一个人整个靠在椅背上，手放在脑后，一只脚放在桌上，另一条腿随意地垂着。

一个同事突然把眼镜或铅笔扔在桌上。

手交替放在胸口。

别人讲话时手捂着嘴。

反复地把眼镜腿打开再折起来。

一个女人果断而迅速地大步走进房间。

把手放在背后，双脚并拢，随后又紧紧握住下颚。

这个人不肯定，不自在。我的反应

让他感觉舒适，支持他使他安心。通过幽默的方式放松紧张的气氛。

第四部分 收集正确信息倾听 倾听 再倾听

收集真正正确的信息，通过积极的倾听培养关系。

倾听意味着对别人的话持一种精神饱满和感兴趣的态度。你应像一座礼堂那样倾听，在那里，每一个声音都更饱满、更丰富地返回。

倾听不仅仅是保持沉默，听听而已。

收集正确的信息比倾听更重要。能否收集正确的信息，可以通过你做出的反应，你所询问的问题，你的肢体语言来检查你倾听的效果和质量。

真正的倾听。如果讲话者的信息或你与讲话者的关系对你来说是非常重要的，那么你就不仅仅是听他说什么，而是要倾听!要用心、用眼睛、用耳朵去听。

真正的倾听是暂时忘却自己的思想、期待、成见和愿望。全神贯注地理解对方讲话的内容，与讲话者一起去亲身感悟、经历整个过程。你知道吗?

在中国的古文里，“听”这个字是由四部分组成的：心、脑、耳、眼。 仅有听的打算远远不够，你还必须全身心地投入，不用任何技巧就能进入倾听状态的人算是幸运的。

这是一项很难的工作，当你真正去倾听时，你会血压增高，体温上升，脉搏加快。这些都是生理上的反应，就如同你在室外挖战壕时的反应是一样的。

真正的朋友，是那个真正的理解我们、带着疑问倾听我们的话并考虑我们的问题的人，他可以改变我们对世界的整个看法。

大多数人不会倾听——他们只是在等着发言。倾听是一种复杂的技巧，需要反复的实践。

为什么我们不能更好地倾听?

倾听效果不良的原因有许多，其中一些如:

我们认为有许多更重要的事要做。

没有说明我们为什么要倾听。

他们所讲的我们已经知道了。

有太多的分心事干扰，使得很难集中精力倾听。

不喜欢讲话者或讲话内容。

我们只想听那些想听的内容。

我们只关心结论。

我们更喜欢交谈，这样更加活跃，更能控制。

我们的思想自由游荡。

我们倾听仅仅为了给讲话者打岔。

我们的心是关闭的。倾听是一种重要的管理技巧，或许是沟通技巧中最基本的技巧。听是收集和给予正确信息的关键。它影响我们过滤和筛选信息的效果，是影响沟通效果的第一障碍。倾听在建立和维持良好关系，避免冲突和误解方面也是非常重要的。研究那些与别人协作得很好的人们的秘诀，90%的人将告诉你，这秘诀包含了倾听的能力。

比起你总试图让别人对你感兴趣，如果你变得对别人感兴趣，你可以在两个月内交到比两年内更多的朋友。

卡耐基（1888－1955），美国作家、演讲家。

我们如何倾听?让我们数数有多少种方法：

倾听有多种层次，为了积极深入地倾听，让我们列出干扰我们倾听的因素，并学习积极的、神入的倾听。

用一只耳朵听。有许多种听的方式实际上是有害的。例如用一只耳朵听。我们的肢体语言表明，我们边听边干别的事，显得三心二意，这使得讲话者没有信心再讲下去。

表情呆滞地听。木呆呆地听或被动地盯着讲话者（没有任何非语言信号鼓励讲话者），好似电视观众，这样也会使讲话者无法继续下去，实际上继续下去是非常困难的。

感谢式倾听。从感谢式倾听中，我们可以收集到双倍的信息。当讲话者讲话时，我们点头示意，不停地发出附合的声音，这使得讲话者知道我们是在跟随着他的思路，鼓励他继续讲下去而不被打扰。这种感谢式倾听的主要问题是我们发出的不是我们对所讲内容的理解的反馈。

积极倾听。积极倾听是最高水准的倾听，尽管这种技巧难度很大，但我们需要努力地实践它。积极倾听能够带给我们更多的信息、

更好的理解和交流的效果。准确的交流产生于积极的倾听。

积极倾听能够激发讲话者和听众的灵感，使双方积极参与到交流中来。首先，它需要听者积极的心理活动来理解讲话的内容。把这种理解反馈给讲话者，同时也给予听者检查听的效果和理解程度的余地。其次，积极倾听的反馈能够帮助讲话者澄清思想，使交流更加准确。有些思想讲话者本身也不清晰，他们很难精确地解释其含义。积极倾听的反馈能帮助讲话者发展他们的思想，给予他们机会澄清想说的内容或激发他们做进一步的补充。通过积极的倾听你可以收集到更多的信息，使交流的“交谊舞”跳得更加令人满意。

积极倾听所传递的信息是我听清并理解你所讲的内容。积极倾听，需要我们的肢体语言与讲话者的肢体语言的配合。用你自己的语言，把你所听到的、看到的讲话者的主要观点和你的理解，简要地概括并复述出来。注意你所反馈的内容要么是你对讲话内容的理解，要么是对他们的感觉的理解。不论哪一种，在适当的场合表示出来。还要注意积极倾听的反馈不意味着同意。你可以同意讲话者的观点，你也可以不同意讲话者的观点，即使你不同意他的观点，你仍然可以表现出在积极倾听，理解讲话者的观点。

讲话者可能想要修正你的积极倾听后的复述。比如:这样理解是对的，那个意思你似乎没有完全理解等等。

如果你陈述的是讲话者的意思，并且清晰准确，交流将继续下去。你将了解讲话者的思想和把握他的感情。

第四部分 收集正确信息如何有效地倾听

当你作出积极倾听的反馈时，要给予讲话者一些时间考虑你的反馈。

当有几个要点时，抓住一个你认为是最关键的，这将帮助你使交流朝着你想获得的结果发展。

当有几种情感要表达时，抓住最后一种，这常常是比较准确的。

仅仅反应那是什么……而不要猜测。

坚持积极倾听并简短地复述讲者的讲述要点。以不明确的口吻概括你的理解

你好像……

你似乎……

你的想法是……

对你来说，那一定是……

那一定激怒你了……

让我们小结一下……

你一定觉得……

如果我认为你是正确的……

这些都是以陈述句来征询答案的。如果用问句，得到的会是“是”或“不是”或更简单的答案。积极倾听的陈述句反馈，可以鼓励对方给出精确完整的答案。积极倾听的技巧是要反复实践和不断努力的。你不一定在任何场合都运用这种技巧。但是在下列场合你应该运用积极倾听的技巧。

何时运用积极倾听技巧

因为积极地倾听需要很大的努力，你可能不想任何时候都这么做。在下列情形下，你需要运用这一技巧：

为了收集正确的信息，获得更多的信息。

向讲话者表示你一直在积极倾听并鼓励他继续讲下去。遇到新思想。

当有问题需要解决，你需要更多的事实时。你不能肯定讲话者的意思时。当发生冲突时，当你不同意讲话者的观点时。

当你与讲话者争论或提意见时。为了支持某人，当讲话者想要谈论时。

显示你接受对方的说法时。提供你的反馈时。当用“我”陈述时。在情绪化的场合，为了平息不安、气愤或情绪化的人时。

当讲话者以自己真实的情感叙述事情时。

在讲话者谈论个人事情和问题时。

当讲话者谈论他们的感情或情绪时。

通往心的道路是耳朵。

伏尔泰（1694－1778）

有两种特殊的情况我们应当避免使用积极倾听技巧。

第一种情况是如果我们不喜欢或不尊敬讲话人的时候。我们可以使用情绪化的词汇、短语或语调，这些会起到警告讲话者而不是鼓励他继续讲下去的作用。

第二种情况是不要用积极倾听的技巧来隐藏自己的思想和情感。你应拥有你自己的思想和情感。

在作出积极倾听的反馈时，保持中立。既不支持也不反对，是最好的反应。倾听小技巧

要有耐心。听出弦外之音。倾听对方，而不是反驳对方。观察肢体语言。用你自己的话反馈。注意你的回复的语气、语调。

你不必赞同他，只需理解他们的立场和观点。

五种积极倾听技巧：用你自己的词汇解释讲话者所讲的内容，从而检查你的理解讲者:我觉得很压抑，因为我自愿加班加点，尽了最大努力，按时完成了项目，但是好像人人都不赞同我。

听者的反应:看上去你很失望，你没有得到足够的支持。

讲者:是的，正是这样，并且……

当有人表达某种情感或感觉显得很情绪化时，传递你的神入。讲者:我真是厌烦极了。这项预算非常不精确，他们希望我严格管理。我花费了大量的时间熟悉它们，发现错误，却耽误了我的工作。

听者的反应:是的，真是够烦的。

讲者:你别开玩笑，关键是还有许多事要做。我需要有人去做，我的大脑需要休息。

听者的反应:听起来你确实厌烦极了。

讲者:我建议……我宁愿……

讲者:这项增加销售的计划没有任何实质性的建议。

听者的反应:听起来你很不顺利。

讲者:是的，这个问题一直在谈论却没有行动。我们不该有个基本原则吗?我认为早就应该定下基本原则了。

把讲话者所说的内容、事实简要概括。讲者:你不在时发生了许多事情。李撞了车，需要几天才能治好;王患了流感;张扭伤了脚腕子。此外，我们必须有一份临时计划，不知谁故意把我们的主要文件弄丢了。你回来了我真高兴。

听者:听起来你做了大量的工作，而且一直忙到现在，对吗?

讲者:我要说的是，如果由我自己来做，我会把一切管理得井井有条，并且我已经在做了。

综合讲者的几种想法为一种想法。讲者:第一件事主要是政策改变，没有人能够预言;第二件事是我们最好的一个技术员辞职了;第三件事是这个项目的最后期限到了，我建议检查一下，看看我们应该做些什么!

听者:你的意思是有一系列的障碍使得我们这个项目的完成更加困难了。

讲者:你别开玩笑，我认为最关键的是政策的变化，如果政策不变，我们会有机会。

听者:好像你觉得一切都失去了。

讲者:不是所有都失去，而是我们肯定还会有机会。大胆的设想

从讲话者的角度大胆地设想。管理者:我需要这些报告是为了能够按时完成任务。

雇员:我们恐怕不能满足你，任何人都是我的老板。

管理者:我想这一定难为你了。

雇员:这仅仅是……

讲者:我真不知道该如何选择，每项活动都有赞成和反对两种意见而且反应都相当强烈。

听者:如果我处在你的位置上，我想我宁愿慢些作出决定，以免得罪某一方。

讲者:是的，……我想我需要更多的信息，或许应该再收集一些意见，向有这方面经验的人请教。

你何时不再积极倾听?

只要你觉得讲话者把该讲的都讲过了，全部故事你也都听过了，你就不必再积极倾听。

接下来显然你会走到下一步。例如:你从你的角度认为问题得到了解决;或者你自作主张地决定下一步将发生什么。通过实践你的倾听技巧将会得到改进。但是积极倾听的技巧是无止境的，总是需要自我训练，不断提高层次。

最终你会觉得这种努力是非常值得的。没有人为了给你面子才去积极倾听。你不善于倾听，别人照样会有面子，会受到尊重。

第四部分 收集正确信息给予正确的信息

从讲话者的角度去看待事物是获得良好的沟通效果所必需的。我们抓住讲话者的重点，并且用我们的心、眼睛以及耳朵去倾听，去理解藏在词汇后面的意思。在这一节里，我们将学习展现故事全貌的四个步骤。

步骤1:问开放式的问题：

如果你提出的是一个封闭式的问题，那么你只能得到较少的信息。人们通常回答“是”、“不是”或简单事实。封闭式的问题

你喜欢什么动物?狗。

你喜欢你的工作吗?喜欢。

你还有什么问题吗?没有。

你和谁一起工作?黎明。封闭式的问题对于寻求事实，避免有人提出一些罗嗦问题是有帮助的，而对于展现故事全貌是不利的。

展现故事全貌要问开放式的问题。所谓开放式的问题是鼓励讲话者提供充分的信息和细节。开放性的问题

告诉我关于你的宠物的一些事好吗?

你喜欢你的工作的哪些方面?

你遇到什么问题了?

你的老板怎样?注意开放式的问题是陈述句式，没有固定的规则。不一定要以谁、什么、何时、何地、为什么、怎么样来开头。

询问开放式的问题需要更多的技巧。这些技巧比人们意识到的要多。下面是一些实例，请将下列封闭式的问题改换成开放式的问题。答案见附录3。封闭式问题开放式问题

那是何时发生的?

你的旅行成功吗?

你喜欢那个候选人吗?

会议开得好吗?

那件事为什么会发生?避免用“为什么”开始问问题。比如:“你为什么那样做?”人们往往对这类问题会产生一种防御心理，不情愿给予你

想要的信息。

步骤2:认同

当讲话者正在讲话时，运用认同的技巧表明你正在听，并鼓励他们继续讲下去。换句话说，用点头、附合声以及肢体语言对讲话者表示认同。步骤3:重复

作出积极倾听的应答——重复。用你自己的语言把讲话者所表达的意思或感觉表述出来。

步骤4:沉默

当作出积极倾听的应答后，停顿一会儿，让讲话者能够有时间思考你所说的并决定该如何反应。因为积极倾听的应答会激发出更加深思熟虑的反应。这可能需要几秒钟来反应，所以要有耐心。

这就是展现故事全貌的全过程。从步骤1至步骤4或从步骤2至步骤4。不断循环，然后基于你对讲话者观点的理解发表你的看法。

第四部分 收集正确信息恰当的提问

分清无用的问题和有用的问题

我们为了获得正确的信息，有时需要人们的帮助。如果是这种情况，我们可以通过询问问题来寻找线索，挖掘细节，以构成清晰的图画。通过提问，我们可以确定讲话者的参照系统，他们的需求、希望和恐惧。

避免无用的问题。询问问题要有几分艺术。在第17节中我们看到问封闭式问题对于获得正确信息是无用的;以“为什么”来提问会造成人们的防御心理。

让我们继续筛出这些无用的问题。除了上述封闭式的问题和“为什么”这类问题外，还有下面将要读到的“引导性问题”和“多重问题”也属于无用的问题之列。

问真问题，别问假问题。人们通常会把自己的感受和观点隐藏在所谓的“假问题”中。在沟通中这很常见，我们可以把这类“假问题”归为6类。

强制性问题。这是一些只有很少选择余地的问题，强制别人给出问话人想要的答案。“你不是想……吗?

“……，是吧？”

“你认为我们是不是应该……？”

“你难道不认为他们应当……？”

“你这样……不是更好吗？”其实我们真正的意思是“我认为”或“让我们……”

假设性问题。这是一种间接的、潜在的断言方式。“如果你在这里负责，你会不会……?

“如果我们有时间，你想要……吗？我们真正的意思是“如果我在这里负责，我会这样做……”，或者“如果我们有间，我想要……”。

命令性问题。这是把要求或命令转变为外在的请求。“你是否做过有关……？”

“你想什么时候完成……？”

“你什么时候打算……？”我们真正的意思是“我想你应当已经看到……”，或“我需要你完成……”或“我想你应当完成……”，或“我想你应当尽快做”。

隐蔽性问题。有时我们不是直接说出我们的想法，而是先问别人的想法（暗自希望他们与我们一样）。“你想去哪儿？”

“你想我们应当首先搬什么？”

“你想做什么？”我们想的是“我想去那里”或“我想这个应当首先搬”，或“让我们做这个吧”。

暗指性问题

这些问题间接地指出别人的弱点或者他们犯的错误。“你不是说……？”（实际上想说“看！你做的错事”）

“今天早上你的车又坏了吗？”（让老板知道某人迟到了。）

“如果我没记错的话，你不是对……有兴趣吗？”（暗指你对某件热衷的事情兴趣转移。）设定性问题

这是一种双重打击的强迫性问题。我们先设定某人的状况，然后再打击他。“你不是同意……（按时完成很重要）……吗？现在你觉得自己能够按时完成吗？”

这类问题也可能是双重打击的暗指性问题。

“你不是认为我们应当抵制法国产品，因为他们往太平洋里投放核弹吗？”

“喔，是啊，那很糟糕，不是吗？”

“可我发现你还在用法国香水。”像这样的“假问题”使人们感到不适和警惕，因为他们知道这些问题后面另有深意。

引导性问题。引导性问题暗示了你要寻找的答案。受你暗示的人可能由于勇敢，可能因为愚笨，也可能因为鲁莽而给予你错误答案。例如:招聘工作面试时招聘者可能问求职者:“如果提供这份工作给你，你接受吗?”

主管问团队成员:“关于那件事你还有问题吗?”

为了准备晚餐问自己的双亲:“你们喜欢吃什么，我们好准备。”

多重问题是将几个问题合成一个问题发问。这些问题可能使人们迷惑，因为他们不知道应该先回答哪一个，通常是只回答最后一个问题。而当我们附加一些细节时，一个比一个更加微小，更加无益，这样我们几乎得不到我们想要的信息。主管问团队成员:你们是如何相处的，你们有什么困难吗，你愿意告诉我们这些吗?任何事情都可以。

某人问他的搭档:你认为我应该接受调令到你们部门去吗?你们部门的情况怎么样?所有的人都很友好吗?主管好吗?他对计时工作严格吗?我们能感到轻松吗?你认为我去合适吗?

理者问他的雇员:我真担心你，最近你似乎太安静了，看上去心灰意懒，我想知道是不是你家里出什么事了?或许工作上有什么问题?你愿意和我谈谈吗?你近来很少说话。

正如你所看到的，多重问题不能帮助你获得你想要的信息。

封闭式问题也会有用。封闭式问题限制人们的思考，获取的信息更少。虽然它们对于展示故事全貌不那么有用，但在帮助我们填空时还是很有好处的。

下列情况可以使用封闭式问题：

帮助别人迅速做出决定：你喜欢大号的吗？那样的话更便宜。

你需要一条具体的信息：你能把周二下午的会面改到周三上午吗?

想要澄清：那是2点钟还是3点钟?

当你想要得到赞同时：你对这个方法满意吗?

想让某人言归正传时：你刚才说……，是真的吗?

想要结束一个决定转向下一个时：那么座位的安排就这么定了，在讨论菜单前我们还需要准备别的什么吗?

总结或检查你的理解时：所以我们需要选出的主要课题是……，是吗?

要使某人说更具体一些：你说那种情况经常发生。你能告诉我这个月究竟发生了几次吗?

了解是否取得一致：我决定……你能接受吗?

避免审讯式的询问。有时人们急需收集大量的信息，以便作出选择或决定。这样可能会使他们提一些比较直接的或封闭式的问题。例如，你到商店去买汽车轮胎，售货员需要了解你的驾车习惯以便推荐你所需要的轮胎。像这类的问题有:你的车已经行驶了多少公里?一般在什么样的道路上行驶?载重量有多少?你的驾车习惯是什么?作为一个司机你最关心什么?等等。

第四部分 收集正确信息问题

想像一下这场谈话。售货员:你的车行驶了多少公里?

顾客:每周大约300～350公里。

售货员:在什么级别的公路上行驶?

顾客:一般是柏油路。

售货员:车速是多少?

顾客:在限速内，持久不变。

售货员:你车上经常坐几个人?

顾客:平时是我自己，周末有祖父母和孩子。我们的售货员掌握了一些信息。现在假设售货员对每一个问题进行加工，并将顾客的回答揉到问题中，表明他对顾客提供的信息一直是注意倾听的，那么这场对话的效果会轻松一些。售货员:您刚才说您的车行驶了多少公里?

顾客:我说每周大约300～350公里。

售货员:我明白，就是说在平均的里程内。您一般在什么级别的公路上行驶?

顾客:一般是在柏油路上，周末可能去一些道路条件不太好的地方，但是这种情况不是经常发生的。

售货员:通常道路条件较好。

顾客:是的，实际上我每天都要翻越一座小山。

售货员:如果是这样，您的轮胎会磨损很快的，而且拐弯驾驶对你非常重要。

顾客:的确是这样。

售货员:通常您的车速有多快?

顾客:我很遵守交通规则，通常在限速内。

售货员:那样的话，我们不必要特别好的轮胎。通常你车上带几个人?

顾客:平时是我自己，周末和祖父母及孩子一起郊游。从这样的对话中售货员获得了大量的信息。同时我们也使顾客感到轻松愉快，而不仅仅是一买一卖。

不要使一些事实性的问题变得像一场审讯，在你问下一个问题时，对上一个问题做一简短的重复。

中立性的问题

如果我们想要得到一些信息、观点和事实，我们需要问一些非挑战性的问题。让人们感到充分的放松，并且自愿地给予我们所需要的信息。

中立性的语音语调可以帮助你避免处于比较尴尬、被人误解的境地。你能澄清含糊不清的问题，获得事物的全貌。

问别人问题时，我们需要给对方思考的时间。

问题—

停顿—

等候回答—

注意回答

各种有用的问题

运用开放式、一般性、探索性和非语言形式问题来获得自己需要的信息。

开放式问题

正如我们在上一节看到的，开放式问题可以获得大量信息，因为对方可以解释什么是最重要的、最有趣的、最激励人的详尽细节。它们对于收集正确的信息非常重要。

不要漫无目的地问问题。

一般性问题

一般性问题对于引出一个话题或做进一步的探索是非常有益的。

“简，你刚才提及的所制订的罚款程序有点儿繁琐，你能说得具体些吗?”

探索性问题

是沿着某一话题你想进一步探索的问题。

它们鼓励讲话者提供更多的细节，可能是开放式问题，也可能是封闭式问题。一些探索性问题

你能讲得更具体些吗？你想让我做什么？

你能告诉我一些细节吗？这件事关系到谁？

你心里是否有一个特别的想法？ 你认为这是怎样造成的？

后来怎么样了？那是什么时候发生的？

比如说？你能投入一些精力吗？

你跟多少人谈论过？那件事对你有什么影响？

这件事对谁影响最大？ 我能提供什么帮助？

你特别喜欢/厌恶什么？唔，说下去！

非语言问题

是通过非语言形式来表示的问题。比如:皱皱眉以期待讲话结束;以轻声的附合鼓励讲话者继续。

帮助人们获得具体的信息

当有人陈述的信息不够清晰时，比如:“那还不够好……”

“对我来说不能接受……”

“他非常富有……”

“她靠不住……”你可以通过提问来帮助他们陈述事实，使含混不清的信息变得清晰明确。你的目的就是要帮助人们获得具体、明确的信息。否则你也不能确切地知道人们在谈论什么。

例如:“我觉得那件事情做得还不够完美。”“我不明白你所说的还不够完美的意思，怎样才能使它完美呢?或者什么使它不完美呢?”

又如：“那件事我不能接受。”

“怎样才能使你接受呢?或者你给我一些具体想法，尤其是你不能接受的原因。”

“他非常富有。”

“他的富有表现在哪些方面?”

“她根本靠不住。”

“你怎么知道她靠不住，有什么事实吗?”阐明术语

一些人说话并非含糊不清，但他们使用术语，这也可能造成混淆。他们可能是有意的，也许是无意的，因为术语对他们而言不是术语，他们可能整天都在使用它们。

第四部分 收集正确信息正确的提问

可以用下面的话让讲话者放下优越感，使用简单清晰的语言：

对不起，你把我弄胡涂了。

你能解释一下，让不属于你的专业范围内的人可以明白吗?

你能不用术语把问题说明白吗?

那是什么意思?

为什么那个数字这么重要?

那是指什么?

这些缩写代表什么呢?

我对这些术语不熟悉。

问一个明智的问题比提供一个明智的回答要更困难。

帮助人们使假设和“规则”显而易见

像“应该、不应该、必须、一定、不能”等这类词汇，暗示了一种假设或不成文的“规则”。

在一些开放性的问题中采用假设和不成文的规则，可以测试信息的真实性。

在询问中，我们只需重复一些词汇或短语就足以使讲话者澄清他的陈述。比如:“应该吗?”“不应该吗?”“你一定要……”“你觉得应该?”或许你可以说:“如果你在，会发生什么?”

根据不同的情况，你可以变换这些问题。比如:“我想知道，如果你不在，那件事会怎样?”或“我想知道，你的意思是……”运用假设和不成文的规则来提问题，你需要特别的当心，因为这些问题可能被认为是一种挑战。

帮助人们发现普遍性的规律

我们大脑的功能之一是使复杂而充满矛盾的生活条理化，变得有序和舒适。这将帮助我们不受太多的精神创伤，以一种合理的、有效的方式度过每一天。

我们设想这种清理过程应该具有普遍性和规律性。它是从一个或一些相似的场合推广到所有近似的场合，从而得出普遍性的规律。

例如:如果你为一个具有权威但是比较粗心的老板工作，你可能推断其他的老板也这样。假如你遇到的是不负责任的雇员，你可能推断所有的雇员都是懒惰的、不负责的和不可靠的。如果你曾经是生产线上的主管，你可能推断所有生产线上的主管都相当负责任。

就像假设和不成文的规则经常是从所暴露的问题和检查中得到的那样，它是具有普遍性的。而普遍性和规律性的事物通常由“总是、从不、所有、每一个”等词汇构成。如果是问题，通常也是以“总是吗?”“从不?”“如果你在，它还会发生吗?”来提问，从中我们得到一些新的信息。

与此相似，我们也能通过提问来发现隐藏在含混不清的词汇后面的意思，比如“他们……”“他们不允许，那就……”若是问句则用“谁不允许?”“要是我们来做，将会怎样?”通过提问我们获得我们所需要的信息。

帮助人们分析比较

我们每天都要比较许多事物。你经常会听到“……更好一些”“……更糟糕了”或“……更容易”“……更难了”等等。当你需要通过比较作出选择，确定哪一个更有效时，你必须获取大量有用的信息。

如果你认为“他做那项工作最合适”，你将会问“有谁比他更合适吗?”“妇女们就一定不合适吗”?

“比什么更好?”“比什么更糟?”“比什么更容易?”这种比较是显而易见的。

用问题检查你的信息是否被理解

询问可以帮助我们确认别人是否理解了我们的信息。你想问问你刚才的发言对他们的计划是否有用;你想检查你们的交流是否成功;你想知道人们是否理解了你的观点、有没有被误解或需要澄清的。

不管你是否选择询问，你的目的是确认已经结束的交流是否彼此理解，这将避免以后的许多问题和尴尬的处境。养成询问问题的习惯，通过询问来获得你所需要的信息。这将节省你的时间，避免在交流中受挫。

第四部分 收集正确信息沟通的3个亚技巧

听别人讲话时三心二意、心不在焉，往往是沟通失败的原因。你经常被某人长长的背景介绍搞得很烦心吗?

如果真是这样，倒不如和一个3岁的小孩闲聊。与成年人沟通的良好机会是在简短的寒喧后，立即进入主题。

你经常假装倾听别人的讲话，而实际上想着或干着自己的事吗?

在倾听别人讲话时，偶尔点点头或附合几声，不能算是交流。你经常用一个耳朵去听，企图把重要的事情听到吗?

遗憾的是我们过滤、筛选信息的能力还不强，致使大量的有价值的信息你没有听到。还有许多坏习惯阻碍我们倾听别人讲话的内容，下面这些情况你有过吗?

反省自己是否，在别人讲话时走神，听别人讲话，不断比较与自己想法的，不同点打断别人的讲话，打断演讲人的演讲，当别人讲话时谈论其他事情，忽略过程只要结论，仅仅听那些自己想听的或希望听的内容?

事实上常常有这样的事，别人所讲的内容似乎以前就听到过。因而收集正确信息往往在给予正确信息之前。

收集正确信息的第一步是要注意去听，而不是假装注意。要把讲话者所讲的内容、感觉和意思听进去。用我们的眼睛、耳朵和心灵去听。

我们需要从讲话者的角度去看待事物。这将帮助我们发展神入技巧，理解讲话者所讲的，并作出适当的反应。大多数情况下，讲话者需要感受一下他讲的是不是被大家理解了，有哪些内容是被大家忽略、抵制，甚至是批评或谴责的。然后，讲话者才能继续给予我们正确的信息。

收集正确信息的关键是注意倾听讲话者的内容。如果你正忙着，或专注于干某事，你最好安排另外的时间去交流。你可以通过各种方式来改进你集中注意力倾听别人讲话的能力。比如通过改善环境、调整心理、生理及言辞行动等方面去提高倾听技巧。

合适的环境。为了有效的沟通，把其他事情安排好，避免分散你的注意力。诸如噪音以及分散你注意力影响交流效果的各种障碍。

身体的参与，以轻松自然的坐姿、眼睛的频繁接触，面对讲话者，点头或适当评论以显示你跟随着讲话者的思路，表示你对讲话内容的兴趣。不要交叉双臂翘着腿。

这将帮助你集中注意力，并鼓励讲话者给予你更多的信息。因为他能够感觉到他吸引了你的注意力。

心理的参与，这里有6条建议，帮助你集中注意力：

1．如果你脑子里还想着其他的事情，你最好暂且放一放（如果怕忘了，你可以先记下来）。这样有利于你跟随讲话者的思路，集中精力与他人沟通。

2．如果话题很重要，你可以做些笔记以帮助你记忆这些信息，同时也帮助你集中精力。

3．你可以通过注意讲话者的肢体语言、语音语调、面部表情的变化来概括讲话者所讲内容的要点。

4．应中止评判。如果你在倾听时对所讲内容的价值、精确程度等等进行评价，那么你将犯下下一节中所列举的10种交流中致命的过失。

5．既然我们思考的速度比别人讲话的速度快，那就运用你空闲的精神注意一下讲话者的代表系统，揭示他们的动机和个性类型或者性情。

6．听出弦外之音：什么是真正的意图？你需要做什么？当你开始给予正确的信息时，你有什么样的办法可以使对方理解自己的观点？检查如果你不敢肯定你所听到的或理解的是否正确，那么就检查一下，下面有四种方法：

1．用你自己的话叙述一遍。

2．问一些问题揭示更具体的细节，这样你就可以明白讲话者的意图是什么。

3．用一些发掘更多信息的问题进一步探索。

4．总结你的理解。

当你表现出对讲话者所讲内容以及要讲的内容的关注时，讲话者是会感觉到这种关切的。有比事实更重要的，除非我们能够正确地理解和解释，否则事实就没有什么用处。可以通过问一些问题从而确定你是否有了一个全面的了解。

如果某人提供了一些事实，我们可以看他是怎么解释的。

如果他提供了一些观点，我们可以问他基于什么样的事实。

如果感受是必需的，我们可以问他们的感觉是什么。

我们是否考虑得更全面了？

我们是否考虑过别人的观点？

给予自己时间去思考，不要觉得讲话者一停下来，你就必须有所反应。或许换一种方式来检查你的理解。检查注意力是否集中于讲话者

提问和倾听时不要加入自己的想法。

给予讲话者时间去讲他的内容。

让讲话者不间断地讲完。

咬住舌头：制止自己谈论自己以及自己的观点和经历的企图。

抓住重点。

给出非语言信号（点头、眼睛接触、赞同声），表示你在倾听。

制止任何消极的、判断的、讽刺的或其他批评性的反应。

观察讲话者的肢体语言、语气和面部表情，真正了解对方的意图。

把握主题，不要跑题。

把讲话者的内容归纳成关键点。

建立和谐关系，使谈话者感觉和你在一起很轻松、舒服。不论何时，良好的沟通都是重要的。不论何时都需要集中注意力收集正确的信息。如果你感觉有人在抵制、或不赞同、或混淆、或不认同你所讲的内容，那么一定会有更重要的反馈，你应去发现它们，然后再继续下去。

收集正确的信息，你会发现什么令人焦急，什么令人烦恼，什么令人关注，什么令人迷乱，什么使人犹豫，什么能给予你全力支持。

你对他们所说的越关注，你收集的信息就越多。你感觉交流越困难，说明你越需要收集信息。

第五部分 给予正确信息避免沟通中10种致命的过失

傲慢无礼

1.评价

2.说教

3.扮演或标榜为心理学家

4.讽刺挖苦

发号施令

5.命令

6.仓促行事

7.威胁

8.多余的劝告

回避

9.模棱两可

10.转移话题这些行为被称为沟通中的致命过失。因为它们很容易毁掉我们的关系，从而导致猜测、误解、恼怒、挫折感，使沟通被完全破坏。

不幸的是我们每天都发现这些过失在我们身边发生。对于我们来说，承认这些过失是很容易的，但是在彼此的沟通中，这些过失又不断地重复出现，是不是?

如果你想成功地进行沟通，你就要避免这10种过失。对于上述的每一种过失，思考一下刚听到它时，你是什么反应，你是否承认在你的沟通中也存在着这些过失?

回想一下，在什么场合，与什么人沟通时有过?

傲慢无礼，评价。当我们作出对另一个人肯定或否定的判断时，这暗示着我们认为在某种程度上，我们比他们“好”。而当我们以一般方式而非特殊方式评价别人时，尤其会这样。“你是一个好人”，或者“你真令人失望”，这两种评价都是无益的。因为这是一般性的评价，这会使接受者觉得，他们被轻视了，因此才得到如此简单的评价。所

以要避免一般性的泛泛而论，比如:“你真不体贴别人”;或者“如果你打算去哪儿，你需要作出更多的承诺”。

在表扬或批评时要具体化。在没有说明原因前，不要说你喜欢什么或不喜欢什么。要保留事实，而不是观点和解释。用一些中性词汇以及你的肢体语言、语音、语调和适合你使用的词汇传递你对他人的尊敬。

说教。讲道理、责备、羞辱以及抓住过去的事情不放，都是说教的形式。这肯定会把好的沟通引入深渊。

当我们认为自己比别人知道的多，或者经验更丰富，或者价值观更优越时，我们往往会变得严肃、自大，开始讲道理。但因为我们对他人的参考体系并不完全了解，我们的说教未必是中肯和受欢迎的。

不要说教，尽量“穿他们的鞋走一段路”。你越这么做，可能你越不会去教训别人，而更倾向于欣赏、重视和接受。用积极的倾听技巧帮助人们揭示其处境。如果他们想征求你的建议时，他们会这么做的。

责备和羞辱是两种常见的说教方式。如果某人犯了错误，我们是否应当谴责他们，让他们感到滋味不好受呢？还是应当向他们指出什么地方出错了以及下次如何改正呢?

既然人们通常并非有意地犯错，那就应当着眼于将来，帮助他们决定下次该怎么做无疑是一个更好的做法。

指出别人的错误是一件很“诱人”的事情，一旦我们习惯于此，很容易抓住过去的事情不放，让人重新回忆和体验他们做错的事情，或我们不赞赏的事情。这样做很不好。

在一个组织或一个团体中，你或许听到过下面一些评论:“你没有完全理解。”

“你的问题是……”

“你是一个妄想的人。”

“你是一个懒惰的人。”

“你努力得不够。”

第五部分 给予正确信息避免错误

在交流中像这类“标签”式的评论给人一种居高临下的感觉。这种喜欢标榜、评论的人或他们的行为方式，常常使交流处于危险的境地。

要抵制这种行为方式。如果你想改变对方所说的或所做的，那么就要清晰地陈述你所听到的或看到的，仅仅陈述事实，不要加任何的解释和“标签”式的评语。如果你觉得必要，告诉他们这种行为的后果。

讽刺挖苦。尽管讽刺挖苦是文化生活中的一部分，但是讽刺是带有攻击性的，即使是友善的嘲弄，有时也会失去友情，产生有害的情绪。讽刺挖苦抑制了开放式的交流，它是荒谬、侮辱的代名词，它将导致同样的后果。直截了当地表达你想要说的，而不要以讥讽的评论来掩饰你的想法。

发号施令，命令。

命令是当你告诉某人要做某事时，用的是一种不容商量的口吻，不给人以任何商量的余地。你的命令使得其他人感觉他们就像机器一样。如此命令的结果是，要么引起一场争斗，要么是憎恶的屈服，这取决于你当时的地位。下一次当你又要说“你必须……”时，请你停下来，寻找更好的方式来传递你的信息。

另一种更微妙的命令形式是“强加于人”，通常你很礼貌地运用富于逻辑的陈述，你设想别人都同意你的观点，实际上你没有给他们发表意见的机会，而使谈话非常简洁迅速。你用威吓的方式使别人屈从你的观点。

应该运用你的神入和习惯用语，使别人比较容易地理解你想做什么或不想做什么，并提出改进意见。只要可能，关注你想要的结果。并且让别人决定他们应该采取什么行动。

如果你发现你自己正在引出一场迅速获得你想要的结果的谈话，问问你自己是否强加于人了，还是以威慑力量使别人屈服了。如果是这样，你想想应做些什么?

听听别人的意见，看看是否能帮助你更有效地达到你的目的，促进相互关系。

仓促行事。命令的一种更隐蔽的方式是仓促行事。我们通常假设别人是赞成的，而没有给他们真正的机会来表明自己的观点，然后就看似很有礼貌地做出断言。通过迅速地进行谈话，我们迫使他人屈从于我们的观点。

如果你没有给别人讲话的机会，不要太过匆忙。寻找一些“点头”、“嗯”等等语言和非语言的暗示别人态度的信号。如果有必要，停下来询问别人是否赞成你，或者有什么要补充的想法。如果你发现自己把谈话迅速地引向你想要的结论，自问是否在犯仓促行事的错误；如果是，那这是你想要的方式吗？它能更好地服务于你的目的吗？听听他人的意见是否对你们的关系更有好处？

威胁 ，以“如果你不这样做，就……”或“你最好……”相威胁，不论是直接的，还是巧妙的，都暗示了一种信息即“否则会怎样”，威胁不仅使人们警惕起来，也为沟通留下了缝隙，因为大多数人总是寻找防御威胁的方法，寻找不服从的方法。

如果理由正当，你可以向人们说明为什么要这样做而不那样做，把结果明确地、公正地告诉大家。要鼓励而不要威胁。

多余的劝告有些短语像“你将会……”“你应该……”“你试一下，如果你听从我的劝告，你将会……”我们上下嘴唇一碰，有可能使我们就像道学家、传教士或是在演讲一样。

如果人们需要我们的劝告，他们会来找我们的，那时他们会认真地倾听。否则如果是我们强加于他们的，那么我们的劝告或许被忽略，或许被当作耳旁风。如果你一定要给予别人一些劝告，那么首先要征得允许，你该这样说:“你不介意我提个建议吧”，或者说:“你不想听听我对那个问题的看法吗?”

回避，模棱两可。

如果我们不能一语中的，人们就会猜测我们真正的意思和我们的需要。而人们的心理感应是不相同的，所以人们往往猜错。要具体!关键是要相互尊敬，运用你的神入，获取你的信息。沟通中的模棱两可还包括你所说的并不是你自己拥有的信息。比如“每个人都知道……”“大多数人都同意”，这些都没有明确表达出你想说的。

转移话题。当交流变得情绪化或个性化，或当有人隐藏他们真实的自我时，我们会感觉很不舒服，并且也将谈话内容表面化。这些都

将导致行为的转移，使讲话者改变话题。我们不能强求每次与他人的谈话都具有深刻的意义，但从另一方面来说，交流有时为我们提供更多的原来我们不知道的信息和个人见解。一个团队的成员，一起工作的同事，应该能够交流自己的需要和需求，谈一些个人问题，成功的交流不应阻止人们的这种愿望。

要以相互尊重为基础。避免趾高气扬，不要对他人指手画脚。避免离题万里，不要说那些空洞无物的陈词滥调。

用一些毫无意义的话安慰或同情别人也是转移话题的表现，也会使我们远离沟通的目标，把双方的关系维持在一个很浅薄的层次上。

“明天你的感觉就不一样了。”

“别担心，守得云开见月明，都会过去的。”

“我真为你难过。”

这些话不会有什么效果，因为都是一些无的放矢的话。消除障碍，争取沟通的成功

完整、正确、及时。

清晰、连贯、便于理解，避免混淆、粗略、模糊。

可靠、一致、严密，避免腼腆、捏造。

礼貌、建设性、深思熟虑，避免反复无常、粗鲁、让人痛苦。

合作、诚恳、称赞，避免草率、怪癖、苛刻。

语言舒畅、健康，避免晦涩、冷淡、胆怯。

坦白而不要欺瞒。干脆而不简单乖戾。愉快、平静、沉着，避免疯狂或粗鲁。

第五部分 给予正确信息良好的开端将决定沟通的结果

你经常超越沟通过程而直接进入结论来结束你的谈话吗?不要着急，对于大多数人来说，这是常有的经历，只是人们没有意识到就是了。

从谈话一开始就没有什么实际内容和思想，因而导致我们得不到我们想要的结果。浪费了大量的时间，消磨了我们自己和其他人的耐力。

要有良好的开端，我们介绍了沟通的基础，其中第四条是我们开始传递信息的方式决定了沟通的结果。那么在沟通开始前，你经常计划如何开场吗?如何引出你的第一句或前两句话呢?

如果你是一个非常忙碌的人，答案或许是“不经常”。花费几分钟思考一下，你该如何开始，将会节省你的时间，使你不会受到挫折。我的目的是什么?

为什么要进行沟通?

要达到什么效果?

如何进行这场讨论?

我怎样才能最好地陈述自己的观点或说服别人？一旦搞清楚了这些，你就可以开始了。用一两句话概括谈话的目的和你打算如何进行，这被称为是一种表达能力。在你开口前，思考一下，以便你能有一个良好的开端。

设计谈话能够在三方面给予你帮助。首先，它能帮助你沿着谈话的主线，朝着既定的目标发展而不转移话题。这样既节省时间又避免紧张。第二，它能帮助你把别人的期望与你的期望结合在一起。第三，它能帮助传递信息，避免你刚说出几句话就使别人产生防御心理，而忽略了你要讲的主要内容。

你的表达可以构成一幅图画，第一句话意味着交流的开始。应该表达什么，不应该表达什么，哪些是重点，哪些不是重点。一幅画的结构可以引导人们抓住画魂，而你的表达可以引导人们将注意力集中在交流的主要部分。交流的主要部分是有限的，其他则不重要。在逐

步训练表达能力时，要遵循KISS（keepitshortandsimple）准则，即保持简单明了。

表达能力的几种类型界定：

确定沟通中哪些是重点，哪些不是重点。例如：

“今天我们不谈论你们在工作中谁表现优秀的问题，只谈谈你们在顾客服务方面的进步。”

回顾在交流中产生的主要事件:

“索尔，我愿意谈谈X，你们还记得，关于这个问题我们已经谈论过三次了，上次我们同意……”

表达你的期望，看看与其他人是否相似，或有什么差异：

“我想确认一下讨论的结果和临时计划，怎样从现在起更好地完成工作。克里斯，你看怎么样?”

表达你对想讨论的问题的总的看法：

“凯姆，我想回顾一下我们这个月的预算，尤其是工资、退休金、咨询费和广告费用的增长幅度。”

或者概括你想如何讨论问题：

“我建议从X开始，然后Y，最后讨论C，你们觉得怎么样?”

把你想问的问题一一列出，抓住你所掌握的主要事实和数据：

“李，我想和你谈谈计时工作问题。这半个月你迟到3次，午饭后迟到4次。我一直跟踪记录是因为计时工作对我很重要。我想与你谈谈，了解一下引起这种问题的原因以及你有什么困难，然后决定我们该怎样做。”

可以用这样一些简单的或复合的表述来开始我们的谈话。

第五部分 给予正确信息熟能生巧

表达能力是一种技巧，下面的例子将帮助你练习。仔细阅读每一条，然后记下你认为比较适宜的开场白。你还可以在附录4中找到标准答案，这些仅仅是些范例，你的答案或许更加简单明了。运用你的想像，你将如何对他们说。1.皮特是你们团队的成员，开会时总喜欢和他身边的人窃窃私语，这实际上是在干扰你。因为你需要每个人的注意和投入，而且这也使别人分散注意力去听他们的谈话。在这种情况下，你要与皮特谈谈这件事，你说:

2.卡拉是一个很有才华的同事，不幸的是你的工作要依赖于她的工作的完成才能开始，而她又经常延误。这使得你完成工作既仓促又有出错的风险，甚至会耽误工期。你走近她，对她说:

3.最近，高级主管正在谈论在较短的时间内，如何完成更多的产量的问题。曼尼是你这一层楼另一部门的主管，他的部门与你们所做的是同一工序的不同部件。你准备与他讨论如何使两个部门通力合作，减少积压，使产品生产又快又多的问题。你在会面时怎样说?

4.肖恩是你的主管，你为你们部门提出一项关于资金使用的建议，你希望能得到他的支持，并且你已经与他讨论了有关的细节。但是他是一个优柔寡断的人，你希望能够加速他的决策过程，你请求就这个问题召开一次会议，你打算怎样对他说?

5.你是会计部门的主管，最近你的客户，也就是其他部门的主管建议，他们希望会计部门的结算周期快一些。你召集部门会议，商谈怎样才能做到。你该如何开始?

6.艾伦是你的助手，总的来说很能干，但是你发现她总是耽误一些日常性工作。而你已经与她谈过两次，她表示一定注意不再犯类似错误，努力提高工作效率。但是你发现，她没有多大改进，而且在上个星期又耽误了几项日常性工作。你准备再与她谈一次，你该怎样开始?

当你运用表达技巧开始交流时，你可以停顿一下，观察对方的反应，再决定是否继续。你通过观察和判断别人的肢体语言，决定你该如何去做。

记住WIFM功能。在你的交流中，甚至在表达的过程中尽早地运用WIFM。WIFM即“What sInItForMe”，意思是“那对于我意味着什么”（这里的我，是相对于其他人而言，他们为什么要听，对他们有什么益处吗?）

如果你能打动听众，在通常情况下，人们更加愿意倾听，敞开心扉，更加热情。

这或许意味着你所表达的信息对他们很有益处，或许有什么事情吸引了他们，使他们感兴趣，或许是满足了他们的愿望而产生合作。你个人的魅力和处境将有助于你提供具有吸引力的WIFM。

再看看前面所提供的6个情景练习。在下一页记下6个练习中可能的WIFM。

在交谈时提示人们下面说什么，可以提前为此做一些准备。提示有助于使沟通程序更顺利。

一些提示性语言

如果我理解正确的话，……

总之，……

我来问你们一个问题……

所以主要的问题看来是……

我想回到你刚才说的那个问题上……

我再重复一遍……

第五部分 给予正确信息选用你自己的词汇

正像我们所知道的，任何信息的内容远比我们所用的词汇重要。但这并不是说词汇不重要，选用的词汇一定要为内容服务。我们选用的词汇，不论是积极的或抱怨的，中性的或带有个人感情色彩的，清晰的或模糊的，礼貌的或是富于挑战性的，都依赖于我们的目的。我们要作出选择。

考虑到所接受的信息的结果，选择词汇时要注意，不要使用无思想、无意义而仅仅是习惯的词汇。

假设你想告诉你的下属，他们接电话时唐突的方式和说话的语速可能会给顾客留下不好的印象，如果你这样开始:“简，你接电话的方式真是太唐突了，你需要从现在起接受职业化的训练。”这样的处理可能会使简感到不安，而不会改变她接电话的方式。因为缺乏明确清晰的指导对简是无益的。简可能会想:“我怎么唐突了，唐突和职业化是什么意思?”这样的批评既不会改变她的唐突，也不会使她职业化。因为这样做使她不得要领。“从现在就开始!”这种口气太强硬，不可能达到你所想要的结果。记住，命令是沟通的致命过失之一。让我们在沟通中运用表达技巧，这样处理:“简，我正在关注你在电话中与顾客的交谈方式，我想和你讨论一下，你有时间吗?”我们应该使我们的信息更加具体。比如:“我注意到你讲话的速度相当快，因而，我担心对一些顾客来说，可能很难理解你所表述的，毕竟你比顾客更了解、更熟悉情况。

“当然，你做事是非常有效率的，而且能抓住问题的要点。但是我想应该给予顾客更多的信息，假如你能提供一些背景知识将会更加圆满。”这里运用了“我”的语言，并且提出了改进的建议，这样才有可能鼓励简去更好地合作。

要使简改变与顾客的交流方式，用命令的方式是做不到的。你所能做的是训练她，并且指出“作出这样的改变，不是在改变她，而是改变交流的效果”。

词汇能够导致争论和防御心理，也能产生积极的影响

作为一个主管，我们的大部分时间都是在致力于影响其他人，修正其他人的行为举止。在交流中这样做的结果得到的是否定的评价。

有种很自然的趋势，当人们企图去影响别人时，发出的信号中有1/3属于沟通中的致命过失。我们的言行很容易变得蛮横、命令或威胁，给出的是多余的劝告。

我们所在的位置，很容易使我们有一种优越感，以恩人自居，这是另一类的致命过失——评价和标榜的过失。

我们肯定要受到上级的评价，即使我们努力表现出高兴，显示出那是有益的。相互影响越困难，说明我们与他人的关系越淡漠;越想说明潜在的动机，交流的结果就越差。

我们的精力集中于要赢，而不是听。当别人讲话时，我们的大脑时刻准备去反驳，因而总有一种挫折感。交流变成了互相攻击，我们的地位总是强调:我是对的，你们肯定错了，因而无礼、固执、愚蠢都表现出来了。

像这样的交流是防卫性的、令人气恼的、充满敌意的。它诋毁了相互间的尊敬，削弱了相互谅解，输者失去的是一场战斗而不是战争。

我们如何做才能避免这种局面?

谨慎地表达你的信息，并且用事实和中性的词汇，中性的、非判断性的语调传递它们。

以神入和理解去倾听，以别人的观点去看待事物。还需要怀着真诚的愿望去收集和给予正确的信息，再配以一些技巧:倾听的技巧，给予正确信息的能力和解决问题的技巧。这一节我们将检查我们在传递信息时所使用的词汇。

选用中性词汇

思考一下这些词汇的含义：时髦受到广泛的注意

昙花一现非常夺目

突然 快，迅速

不可靠 易变

混乱的思想 难懂左边的这些词汇是具有否定含义的，而右边的词汇是中性化的、客观的或描述性的。同样我们也能选出一些短语:你又懒又没有责任感。这个星期，你已经迟到3次了，那么多工作在等着你，可是你还在看报纸。

你错了。我不这么认为。

这些数字简直是一堆垃圾! 我需要更准确的数字。

不要打断我!我正在讲话，请让我讲完。我们可以选择一些情绪化的或者是暗示性的否定判断，也可以选择一些中性化的短语。

同样，我们可以选择不太友好的语音语调，也可以选择比较中性的、礼貌的语音语调。

对于有用意的、情绪化的词汇或否定含义的短语以及充满敌意的腔调的反应，与中性的、重事实的或描述性的词汇以及友好的语调的反应截然不同。前者可能激起防御、憎恶甚至敌意，导致一场冲突，而后者通常让人注意倾听，收集事实，解决问题。在你讲话前先想一想，尤其是在你感觉受到干扰有点儿气愤时。你通过什么方式传递你的信息，避免令人泄气、防御、甚至引起争论的语言。

选择积极的词汇，词汇促成事实。

维特根斯坦（1889－1951），奥地利哲学家、语言学家。

第五部分 给予正确信息合适的词汇

积极的词汇与消极的词汇相对，可以引起人们截然不同的反应。你对下面左面一栏的词汇和短语如何反应？你对右边的那些又如何反应？你必须……你会想……

我需要……所以……

我到周一才能做那件事。 我能在周一做那件事。

我会尽力让某人回复你。我会让凯丽今天下午4点钟前回复你。

这不应当有问题。这很不错。

你不可以……怎么样呢？你应当已经……从现在开始……

下次……

你不懂。 我再解释一遍。

我告诉过你不要…… 尝试这种方法怎么样……

我不能，因为…… 我们这样做就能……

不坏。 真奇妙！

不错。太棒了！

出了什么问题？我能帮你吗？

不能。能够。

不会。会。

问题。 解决。三个用“能”，不用“不能”回答的理由

1．我们谈话的方式会影响我们思考的方式，我们思考的方式会塑造我们行动的方式。你想要消极的行动还是积极的行动呢？

2．我们谈话的方式设定了谈话的基调。你希望谈话的基调是消极的还是积极的呢？

3．我们谈话的方式影响他人对我们的看法。你希望被看作是消极的还是积极的呢？

选择明确具体的词汇

当我们运用一些词汇时，我们知道它们的含义，但是其他人却未必理解它们的真正含义。

矮胖子和圣母玛利亚都声称:“词汇的意思恰好是我赋予它的意思，不多不少，刚好合适。”但是我们理解的意思和别人理解的意思可能完全不同。就拿“命令”（Order）这个词来说，花几分钟想一想，然后写下对于你它意味着什么?“命令”（Order）

你可能写出15个定义中的任何一个，或许能写出更多（见附录5）。我们经常认为我们“理解”了一个词，其实并不完全。关于“敲打”（Strike）一词，你能写出它有多少含义吗?“敲打”（Strike）

“敲打”（Strike）这个词有13种定义和18种含义，其中一些列在附录5中。

词汇的运用，有时能使交流变成一件不确定的事情。因而在选择词汇时，我们要注意符合6C原则。所谓6C是Clear，Concise，Complete，Courteous，Correct，Concrete，即:清楚、简明、完整、礼貌、正确、具体。

用词必须要清楚，你必须清楚你想要表达的想法和想要传递的信息，选择那些能够清晰地表达你的想法的词汇。

应用KISS（Keep It Short and Simple）准则，用词要简明。使人们不失去兴趣，保持注意力。人们一次只能记住7条信息（加2或减2），所以一次不要给予太多的信息。

同时所给予的信息要尽量完整，通过询问检查理解的情况。注意别人的肢体语言，以此为线索，把握你所给予的信息是过多还是不够。

因为行为产生行为，所以要选择礼貌的词汇。选择正确和具体的词汇是为了避免混淆。如果你有足够的理由认为你的意思和意图被误解，那么必须澄清它。澄清你的意思、目的和期望，不要留下让人猜测的机会。利用反馈，检查你得到的反馈是否符合你传递信息的意图。

选择适当的语速，清晰地表述

选择那些词义清楚、简明、完整、礼貌、正确、具体的词汇，以适当的语速清晰地表述，以便理解。

称呼他人的姓名

用人们的名字来引起他们的注意，这使得他们感觉与你更亲近，更容易接受你的信息。但是不要用得过度，太频繁地使用一个人的名字，就成了一种无意义的技巧。

太频繁地称呼别人的姓名会让人觉得你居高临下。

使你的词汇精确、好记、有活力

所有这些将帮助你传递出去的信息与别人理解的意思相一致。接下来的任务是，你选择的词汇要有说服力、生动、有活力。下面是你要做的6件具体的事情。

使用有力的词汇

当我们听到这些词汇时，我们知道它们是软弱的词汇：可以有可能或许

可能大概好像

如果也许很快我们也知道一些软弱的短语：

看起来是。 我已尽全力了，但……我会明白我所做的。

我会尝试。 她会好的。 如果一切都不正常……

听起来没问题。“我会尽量在星期五把它做好。”或许这句话会被当作“我在星期五之前把它做好。”如果那是我们的意思，为什么不直接说呢？我们应当尽可能的具体，并对强有力的话负责。

如果你听到类似这样的话，要进一步询问对方真正的意图是什么，然后再估计他们是愿意为某事负责还是会把它推到一边。

用直观教具支持你的词汇。边展示边交流。如果听某事，大概能够记住10%～15%；而如果我们看，我们能够回忆起30%～35%，如果两者结合我们就能够记住绝大部分。

这里有一个非常有趣的统计，83%～87%的事物是通过视觉进入我们大脑的，仅有11%是通过听觉进入大脑的。而且通过视觉，能够增加词汇的活力。事实上，你能为准确而难忘的交流调动各种感觉。

演示。重复演示，这能使人们确切地看到发生了什么事，以及事情发展的经过。这样的沟通将更加令人难忘。

具有故事情景的事件和一些特殊事例是很容易记忆的，人们能够复述和回忆起这些故事，但是不太容易复述那些讲得很简单的信息。

与别人的谈话方式相匹配

正式非正式

专业用语日常用语

长词短词

正规通俗

人人都有自己独特的讲话方式。如果你能用一些别人非常熟悉的词汇，那么你所说的内容就很容易被别人理解和接受。

使用别人的“语言”

我们知道，通过配合他人的精神、声音和肢体语言可以建立和谐关系，同样的，我们配合他人的沟通方式以及词汇的选择，我们也可以建立和谐的关系。

第五部分 给予正确信息用别人的“语言”进行沟通

注意和倾听别人在句子中是如何使用词汇和短语的。

神经语言学的课程能够教会我们注视和倾听的四种基本方法，或者说是交流中的具象系统。

1. 视觉

有视觉偏好的人所选择的词汇传递出大量的视觉形象，图示对他们来说是非常重要的。

“我们换种方式再看看。”

“把这个画出来……”

“我能看出你的意思。”

“他对此的观点很模糊！”

“我心里是这么看的……”

“她有内在的看法。”

“对我而言这很清楚。”

“那是一个很阳光的主意！”他们:在讲话时总是朝上看。

偏好视觉的人所选择的词汇语速快并且声调高。

手的姿势比较高。

呼吸频率快或不规则，用胸腔的较高部位呼吸。

2. 听觉

有听觉偏好的人所选择的词汇传递出大量的声音，声音对他们来说是非常重要的：“听起来你感觉怎么样？”

“那就是敲响了警钟！”

“这个观点引起了我的共鸣。”

他们：思考问题时总是看旁边。

以富于回响的、缓慢的低声调讲话。

手势在躯干中部。

用胸腔的中部缓慢、平稳地呼吸。

3.动作或感觉

有动作或感觉偏好的人所选择的词汇传递出大量的情感和触觉，动作和感觉对他们来说是非常重要的。“你对此感觉如何？”

“这个概念难以把握。”

“为我再演示一遍。”

“把握好自己。”

“那让我感到不舒服。”

“这是一个自由争论的方法。”

“挂在那里！”

“我内心的反应是……”

他们：

思考时向下看或向他们的右侧看。

以深沉的语调讲话。

手势位置较低，并且频繁地与自己接触。

腹式呼吸。

4.逻辑

富于逻辑分析的人所选择的词汇传递深刻的思想并具有影响力，这些词汇本身是重要的。“我的解释令人满意吗？”

“所有的事情都考虑到了。”

“我的观点如下……”

“根据每个人的最大利益，我决定……”

“你对此事的想法是什么？”

他们：

思考时常常向左看。

以适中的语速、语调讲话。

很少有手势。

这里并不是想描述这四种类型的人，而是要说明人们在传递和筛选信息时运用的四种最普遍的方式。大多数人在交流中都使用这种具象系统，并把它们任意组合。

但是我们也有我们自己偏爱的具象系统，因为那是我们自认为比别人运用得更好的方式。尽管在与不同的人交流时我们可以灵活地组合，但是我们仍然需要完整地运用具象系统。

当别人运用“我们的语言”时，沟通过程就变得顺利、迅速。视觉型的人很轻松地进行目光的沟通！

听觉型的人马上一见如故！

动感型的人彼此感觉舒服！

逻辑型的人认为每个人都是有思想的、明智的人！当我们不能与他人讲“同样的语言”时，沟通过程就变得艰涩、缓慢。

视觉型的人会抱怨别人不会从自己的立场看问题或者总是目光短浅。

听觉型的人会抱怨不能保持同一个频率或者谈话过于单调。

动感型的人会抱怨难于一致，或者对方过于拘谨、不好接触。

逻辑型的人会抱怨别人跟不上他的思维，或者只是一个可以一起玩耍的伙伴。

第五部分 给予正确信息表述自己的意见

当别人沟通时注意观察，选择你认为自信的人，观察他们说什么，怎么说，以及他们的肢体语言，然后按照他们的方式去做。你有多自信?

你是承担责任还是推卸责任?

你是否表达自己的感受和需要而非攻击别人的感受和需要?

你能自我控制吗?

你足够自信可以让别人了解你的真我吗?

如果别人知道你的感受和想法你觉得舒服吗?

你在积极地实现自己的目的时可以不伤害别人吗?

你是否问过自己想要什么?

你是否设置过自己的权利?

你是否能够为自己的成绩自豪而不自大? 培养自信的技巧

培养自信的技巧最好的方法是在安全的情况下，与你可以信任的人一起实践。让他们告诉你你的言谈举止有没有不匹配的地方。

注意！好斗不是自信！

我们在实践中运用自信的沟通技巧时，很容易越过自信的边界，那就成为好斗。就好像我们被新开发的潜能冲昏了头脑，急切地表述着自己的观点，甚至忘记了别人也有表述自己观点的权利。在自信技巧中要时常检查神入和相互尊重。记住:“表示你对他人的尊重，并非常情愿地倾听他人的观点”是非常重要的。仅仅能够提出你自己的观点，那是一种好斗，而不是自信。

注意！被动不是自信！

沟通中另一个错误是在给出积极的信息的同时肢体语言却是被动的。这时人们会相信我们的肢体语言，而不是我们口头的语言。

当你发现你处于自信的交流中时，提醒自己，你现在的角色是什么，你该如何处理，然后再行动。模仿直至掌握，这是实践自信交流技巧的座右铭。

积极地谈论自己

积极的沟通有助于我们在谈论自身以及我们的想法、感受时，不会听起来狂妄自大。

拥有自己的信息。人们常说“人人都知道……”这句话表明这条消息不是你所拥有的。人们常常把自己的思想、自己的见解藏在别人的思想、别人的见解后面。

“我认为……”“我相信……”这说明是你所拥有的信息。

发表自己的见解

“我们认为……”“我们相信……”

除非你是在代表官方对大家讲话，否则你这是在隐藏自己的观点，把你想说的藏在别人的后面。“我认为……”或“对于我……”才是在发表自己的见解。

拥有自己的感觉

下面是一些拥有自己感觉的例子：“我觉得我们好像在原地兜圈子，或许我们需要尝试不同的方法。”

“我真的想不出任何办法，你有什么好主意?”

“我不同意你所说的。”

“我简直被搞乱了。”

“这件事太让我生气了，我想以后再谈吧。”

“我觉得我被逼到死胡同里了，给我点时间，让我好好考虑一下。”

“我觉得现在讨论不会有什么结果。如果你不介意，以后再说吧。”对我们每个人来说，大家共同分担所遇到的麻烦，有助于问题的解决，有助于关系的加强，有利于任务的完成。

随意。你是否相信人们对你了解的越多，你就越容易被攻击呢?请三思！事实上，如果人们对我们一点也不了解，沟通将很难进行。我们越随意，人们越容易了解我们。而他们对我们的了解越多，就越理解和信任我们，同时也会对我们更放心。

提供关于我们自身的信息，我们的爱好、价值观、目标，我们的信仰、观点、经历，我们的成功与失败等等，帮助别人了解我们。这

一过程建立了联系、理解、信任和友谊以及沟通的共享框架——“我明白你为什么这么想！”

但这并不意味着我们要暴露自己的灵魂和最内在的东西，也不意味着我们要不停地谈论自己，试图变成人们注意的焦点，或者就像宇宙都在围着我们转一样。

这意味着应当把关于我们的事实在谈话中与别人沟通——我们的工作、爱好、假日、想法、计划等等，这些题目不会有问题，对方知道了也是如此。

不要偏离主题。如果有人忽视你的主要信息或企图偏离你的主题，你要抓住时机运用“打破常规”的技巧。所谓打破常规，就是平静地重复你的主要内容，必要时可以反复地重复，直到人们听明白为止。你可以表述你对别人观点的理解，以这种方式表明你已经听到了。然后重复你的主要信息。

这并不意味着你漠视别人所说的，同样也不能让他们漠视你所说的。例如:李:萨姆，我想和你讨论你的计时工作问题。你知道，这个问题以前我们已经议论过两次，但是我不能忍受你今天早上又迟到了。

萨姆:对于今天早上的事我很抱歉，我的车在路上出了点麻烦，这辆车已经给我带来不少麻烦。最近又……

李:这我理解。但是我仍然希望你能按时上班。

萨姆:好的，我会利用中午的时间把耽误的工作做完。

李:好，我同意你这样做，但还是要求你不迟到。

萨姆:简昨天也迟到了，你却没有说她。

李:简事先和我打过招呼。萨姆，你还是想想怎样才能在早上按时到达这里吧。这种做法的目的是让你说明观点，而不要造成敌对。果断地处理批评意见。有时人们攻击你或批评你，批评意见常常是很有价值的。因为它能够提供给你重要的信息，值得你认真考虑。

寻求更多的信息。如果你不知道那些批评建议是否值得一听，采用否定式询问，它将帮助你获得更特别的信息。

坚持探究别人的批评意见，直到他们给你讲清楚为止。例如:克里斯:帕特，我想看看杰尔的更完整的报告。

帕特:我不敢肯定你的意思，什么是“更完整”?

克里斯:具体说吧，我想看到更多的关于你得出这样的结论的细节。

帕特:我可以追加一些信息，你看还需要我做什么?

克里斯:如果能增加一些事例来支持你的报告那样会更好。

帕特:我可以在附录中增加一二个报表，你觉得怎样?

克里斯:我认为可以，我希望能在星期五看到这个报告，你认为可行吗?

第五部分 给予正确信息减少讨论的方法

有时我们不想卷入到讨论中，至少是此刻不想卷进去。或者我们不同意那种批评意见，又不想引起争论。我们想要敏捷而礼貌地转移话题。

消极地肯定是一个好方法。我们赞同批评者。首先，我们假设帕特是一个制造麻烦的同事；而克里斯需要维护与帕特的友好的合作关系，这时，消极的肯定是较为理想的做法：克里斯:帕特，这份报告不会被认可的。

帕特: 我知道，可我不知道该怎么修改。

克里斯:喔，是吧，的确这需要费一番功夫。

帕特:对啊。

克里斯:好，我很高兴你能解决这个问题。

当然，如果克里斯是帕特的上司，帕特这时会如履薄冰，这时最好详细地阐述这份报告应当如何修改。

克里斯:帕特，这份报告不会被认可的。

帕特: 喔，我已经意识到这个问题了。我想我应该把版面修改一下，露出更多的空白，再增加一些表和图，更清楚地展示我的观点。此外，还可以在开头插入一个小结。你觉得呢?

克里斯:听起来不错，你想过添加一个目录吗?

帕特:好主意，还有别的建议吗?

克里斯:没了，我想这样改完后就可以了。帕特在最后运用了消极的要求，我们可以随意地组合运用这些技术。

化解争论的另两个办法

我们还可以采取模糊技巧。比如:当你对某种批评意见感到困惑时，你感觉它可能是对的（也可能是错的），可以运用模糊技巧。弗雷德:保罗，你在行政例会上的发言实在是太长了。

保罗:或许只有这样才能把任务说清楚。

弗雷德:我是说你应该少讲几句。

保罗:我明白你的意思。

弗雷德:作报告真是令人厌烦。

保罗:我想你一定是发现了令人不感兴趣的地方，或许下次我注意吧。

弗雷德:希望你能这样做。有时重复主要的观点是很有帮助的。

而有时我们明明知道一些批评意见的言外之意，但是我们不想在那个时刻与之争论。这是消极肯定技巧的运用。

为了避免冗长的讨论，接受批评时不要附加任何解释。例如:弗雷德:保罗，你在行政例会上的发言实在是太长了。

保罗:是的，我知道。但我现在不想讨论这个问题。

弗雷德:喔，我不是想责怪你。你一定很尴尬。

保罗:我真的不想现在谈这个，弗雷德。

弗雷德:哦，当然，没问题。

优雅地说“不”

人们有问的权利，当然，我们也有说“不”的权利，用不着觉得伤害了谁。

如果别人的要求违背了我们自身的权利，或者需要额外的时间或精力，或者我们就是不想答应，我们需要用尊敬、清楚、节制的方式表达“不”的意见。

有时以积极的用语开头会有帮助：昂：……我真的希望你能加入我们的委员会。

杰姆：我明白这是一个好机会而且我也愿意帮助别人。可实在没办法，我现在没有时间。

昂：杰姆，我知道你很忙，我也不愿意强人所难，但你的很多才能都可以在这里得到发挥。用别的替代方法坚决地建议：杰姆：我真的很想帮忙。这件事很重要，我确信这会是一次有益的经历。如果我能够帮忙我一定不会犹豫，但很不巧。你有没有想过问问麦瑞？我曾经和她共事过一段时间，我确信她也可以把很多技巧带入委员会。

昂：我明白你有多忙了，杰姆。我想对麦瑞来说这也是一个很棒的主意。今天下午我去问问她。你是否意识到上面的例子中的良好沟

通技巧，说“不”但并没有树敌。不过，我们也不一定非要提供一个代替方案：托尼:简，你能帮我写份报告吗?

简:现在我不能，因为我遇到点儿麻烦，我必须在4小时内做完我的工作。否则我又误事了。

托尼:但这不需要太长时间。

简:我明白，但我真的没有一点儿空闲的时间。

托尼:简，谢谢你，就帮我这一回吧。

简:现在我真的帮不了你。

你不能责备别人的请求，而且我们有权利说“不”。

如果愿意，你可以提供一个简短的解释，或者就礼貌而直接地说“不”。

卡尔：早上好！今天怎么样？我想请你参加一个关于如何通过免税投资节省大笔开支的研讨会。那是一个很不错的酒店，点心做得非常可口。你想要这周二晚上参加还是周三下午？

泰盖特：我哪天也不想参加。

卡尔：这是一个很棒的机会，你可以获得高额回报的投资。我肯定你想从中获利或者至少多了解一些。我们还打算下周再为你提供别的研讨会。我能送你其中一封请柬吗？你的地址是哪里？

泰盖特：我对参加研讨会一点兴趣也没有。

卡尔：真的吗？这可是很好的机会。干脆我直接给你寄一封请柬你再考虑一下好吗？

泰盖特：不必了，谢谢你。

卡尔：难道说你宁愿付一大笔税而不想减少一点吗？

泰盖特：我真的没有兴趣。

卡尔：那好吧，谢谢你，打扰了。自信的沟通不仅仅是一套技术，而是基于相互尊重的一系列沟通技巧，包括收集和给予正确的信息，即：愿意听取从别人的立场出发的意见，同时能够清晰而谨慎地表明我们自己的立场。

第五部分 给予正确信息不要把观点和事实混为一谈

一个聪明人曾经指出事实、幻想、传言和感受之间的区别。他说:“事实就是事实，尽管我们喜欢用不同的形式来伪装。但不会有那么多的事实和我们想像的一样。”观点在他看来是幻想。他说:“我们有个坏习惯，喜欢把观点看作事实；而实际上观点仅仅是观点，是我们可怜的想像。”

传言即所谓的道听途说、谣传、谣言工厂。他说:“正如我们所知道的，大多是些谣言。”

“我们也常常过分夸大感受，”他说，“有两种感受，都同样重要。第一种是我们的感情——我们是幸福、悲哀、狂热还是高兴，我们需要知道；第二种是我们的直觉、预感和内心感受。随着世界变得越来越混乱和复杂，这些变得日益重要。”

所以他劝告:

1. 确认事实，不要伪装不是事实的事实。

2． 你陈述你的观点时，让人们知道那是你自己的观点，不要掩饰它的真实性。

3． 不要扩散传言。

4． 认识和分析自己的感受，相信自身的直觉。

5． 当有人告诉你什么事情时，仔细倾听并且鉴别是事实、幻想、传言还是感受。

这并不是说观点是没有价值的，它们有价值。如果我们没有自己的观点，那我们没有必要讨论。作为一个管理者，吸收和利用别人的观点是非常重要的。不要掩饰真实的观点或者混淆事实。

幻想和传言也是重要的信息来源。

感受也给了我们很重要的信息。我们需要认识感受并小心地处理它们，我们还要注意直觉——我们的和别人的。所以我们必须警惕，作为信息的接受者，我们必须认真倾听和询问，以便能够区分事实、幻想、传言和感受。辨别它们之间的区别是非常重要的。

明确假设

当我们区分不同类型的信息时，不要被无处不在的假设所蒙蔽。捕捉假设并且像对待事实那样对待它们是很容易的。许多付出惨痛代价的、令人尴尬的决策都是基于无人检查的不正确的假设的基础之上的。

检查假设，你需要明确地陈述它们，尽管这样做是很难的。因为大多数假设几乎是在瞬间，而且是在无意识的情况下完成的。就像我们的大脑，要把矛盾的、混乱的信息理出个头绪一样。要不断地问自己，我做了哪些假设，有什么方式检验它们?

别人是否也做了同样的假设，或者做了不同的假设。不同的假设等价吗?

第五部分 给予正确信息用“请求”不用“命令”

我们已经看到要求、命令和强制等等是如何引起抵触情绪的，用请求而不用命令的方式可以克服这种抵触情绪。

在相互尊重的基础上请求而不是命令，使交流的大门敞开。这样才有可能合作或者达成双赢的结果。

用请求不要用命令的口吻，提出改善的意见，变抱怨为请求。一旦你发现这样做的好处，养成这样的习惯是很容易的。

不要说：“我需要你在中午以前准备好！”试着说：“如果可能，我希望你能在中午以前准备好”。（如果别人说“不可能”，你还可以作出一定的让步，或调整他们工作的优先顺序。）

不要说：“不要那样做！”试着说：“我觉得这样做可能更容易些。”

不要说：“我不喜欢你去做！”试着说：“你不介意我让X去做吧?”或“我希望你让X去做”。

不去要求，不去命令，不去威胁，就不会有反抗。用第一人称来解释问题用“请求”而非“命令”的另一种方式是用“我”来叙述。这是另一种肯定式的交流技巧。用“我”详尽地叙述个人行为，并且说明它将对你产生什么影响，或为什么是重要的。

用“我”去沟通，往往比命令、威胁、抱怨、暗示或其他非肯定式的要求，能收到更好的效果。

用“我”叙述，能帮助你平静地表达自己的观点，而不是责备别人。例如:要别人改变他们的行为方式的请求，“我”开始，可以帮助你清晰地表达，而不会使别人警惕或防御，增加你想达到目标的机会。

当你对某人感到气恼或想请求他们不要做某事时，用“我”来叙述。

用“我”开头的陈述句包含三个部分：第一部分:你所听到的、看到的或你认为的事实是这样的（不要用责备的语气，而用中性的词汇），比如:“当你……”

第二部分:你的感觉是怎样的（而不是你认为怎样），比如:“我觉得……”（表达一种挫折、烦闷、气恼、兴奋、乐极生悲或受到伤害的

感觉）

第三部分:事情为什么重要，起初为什么没有效果，你可以这样开始:“因为……”这三部分的次序可以变换出不同的结果，请确认什么是最重要的，然后运用这三步骤。

对于第一部分的运用，首先要以事实和行为来叙述，用具体的、非判断的中性词汇，确保你提到的行为是可以观察到的，而不用解释，并且这种陈述要简短。

对于第二部分，要谈论事情的效果，而不是你认为他怎样（“我认为你不负责任”），应该陈述你的感觉（“我觉得很失望……”）。如果你能将“我认为”改为“我感觉”再叙述一遍，效果会不一样的。

例如:用“我觉得你没有尽全力”替代“我认为你没有尽全力”，接下来，你觉得该怎样做呢?你可能很生气，希望她离开你的团队?

关于第三部分，要清晰地、礼貌地、符合实际地说明事情的后果，但并不是威胁，比如:“如果你不停下来将……”，而是给予一定的信息，比如“如果这次不能保质保量地做好，我不得不给你一次警告”或“我担心这样做会给顾客留下不好的印象，那样我们的事业将遭受损失”。这样的交流能够帮助一个人决定是否要改变他们的行为方式。

在简单的场合运用第一人称如果问题很清楚，我们可以保留第一部分和第二部分，把第三部分直接换成直接的要求。

例如，你正在讲话时，某人插进来说：“李，在今天的会议上，我想和你讨论一个问题。”

第一部分:“在我讲话时，你插嘴几次，打乱了我的思路。”

第二部分:“我觉得受到一种胁迫，使我很尴尬。”

第三部分:“让我把话讲完再与你讨论怎样?”

谨慎地运用“我”来陈述，并经常实践。同时要把握以“我”开头和把个人的价值观和愿望强加于人的界限。运用它们作为开始，而不是作为结果。

在复杂的场合运用第一人称并非每件事都很简单。当事情不那么简单时，在第3部分，我们可以关注我们的整体目标，或者我们追求的结果。

例如：“约翰，你有时间吗？我想谈谈我们之间的工作交接程序。”第一部分：我知道你想赶紧下班回家看自己的孩子。不过我经常有这种感觉，就是我没有得到全部的运行信息，所以我担心这会导致机器停止运转，甚至导致事故。我想与你研究一下交接程序。如果我能得到全部的信息，会使我工作更顺利，也不会因此而耽误你。用“我”陈述强化你所需要的行为方式。不要觉得用“我”陈述是一种“告诉”，用“我”陈述对同样的行为有着一种特别的赞许和鼓励的效果。例如:第一部分:利兹，这个报告非常精彩，你给我们的感觉是轻松自如，所有关键部分都很突出，尤其是使用直观教具，为你的演讲增添了说服力，使人们很容易理解你的主要观点。

第五部分 给予正确信息开始倾听

第二部分:我为你是我们团队的一员而感到骄傲。

第三部分:从他们热情的反应中判断，我认为董事会会通过这个建议的。第一部分明确地表示了报告的成功之处，表现出利兹对你是多么重要，而且让她理解未来的主要任务；第二部分使她感觉很高兴，增强了她的自信心；第三部分表明这种努力是非常有价值的。

用“我”开始的三部分陈述，可以使你说清你想要说的。在传递了你的感觉后，你可以直接进入听的活动。这将帮助你听清别人想说的。把用“我”的陈述和听的行为相结合，就形成了解决问题的方法。用“我”来陈述可以鼓励你需要的行为方式。

现在开始倾听！

清楚干净地运用第一人称说出你的需要后，接着开始倾听——听听别人要说什么。合作的沟通的12个原则

1． 避免热心过头。

不要说“你应当……”，而要说“你能不能……”或者“你愿意……”或者“我需要……”

2．关注解决之道或者目标，而不是问题。

不要说“我们没牛奶了”，而要说“我马上去买点牛奶”。

3． 把不能变为可能。

不要说“我现在不能做，得等到下个星期”，而要说“我们可以下星期做”。

4． 负起责任，不要责备别人。

不要说“这不是我的错”，而要说“我可以这样纠正它”。

5． 说你想说的，不要说不想的。

不要说“别开太快”，而要说“小心驾驶”。

6． 提供改进的建议。

不要说“你的脏鞋子会把事情搞砸的！”而要说“擦亮你的鞋子，没问题的！”

7． 把消极的词汇或短语转换为积极的词汇或短语。

不要说“没问题！”而要说“很荣幸！”

8． 关注未来，而不是过去。

不要说“我告诉过你不要……”，而要说“从现在起……”9．请求，不要命令。

不要说“不要这样做”，而要说“你想……”或者“你介意……”

10．把抱怨变成要求。

不要说“你总也不会……”，而要说“……，怎么样？”

11．共享信息，不要争论或谴责。

不要说“不对，你错了”，而要说“我这样看……”。

12．不要封闭，要放松。

不要说“不，因为……”，而要说“是的，尽快……”遇到真正复杂的情况，运用DELWAC

DELWAC是一个很易于记忆的格式，帮助我们把抱怨、批评、指责转化为可以解决的问题。它使我们免于抱怨、强迫。因为它本着“请求，不要命令”的原则，所以也可以改进合作，建立良好的关系。

D描述（Describe）情况

E解释（Explain）你的观点

L倾听（Listen）别人的观点

W提出（Work out）选择

A达成（Agree）行动的一致

C检查（Check）是否有效

“大棒政策”

美国总统杜鲁门曾这样形容过美国的对外政策：拿着大棒轻柔地走路。

劝说他人有时也是这样的。开始，我们运用“请求，不要命令”的方法轻柔地走路。如果必要，我们可以运用更为严肃的第一人称的陈述。如果还没有效果的话，我们可能就转向大棒：改变/时间/结果法则：改变“如果这种情况不改变，

时间 到这个时候，

结果 结果将会这样。”不过，记住，我们永远不可能强迫别人做事。别人有选择的权利。你不允许别人有选择的权利，你自己实际上也没有选择的权利。但是自由的选择和选择的权利是无处不在的。当你请求别人做某事时，有思维能力的成年人有做与不做的自由；而当你命令他们做某事时，他们同样有做与不做的自由。因而你所能做的就是指出他们不去做的后果是什么。改变/时间/结果法则只是促使人们作出决定。

你还记得第24节的李和萨姆吗？让我们看看如果萨姆总是早上迟到的话，李可以怎么说。

首先，在第一、二部分里运用了第一人称，第三部分运用了改变/时间/结果法则。萨姆，在过去四个星期里，因为你的迟到问题我们已经谈过三次了。

第二部分：我对此很生气。

第一部分：你早上总是迟到十至二十分钟。

第三部分：不能再这样下去了。如果下次你再迟到又没有好的理由，我会正式警告你。萨姆，你糟糕的时间习惯最终的代价就是让你失去工作。我希望这种情况以后不再发生。之后转入积极的倾听。

变换这三部分的顺序，看看哪部分最重要。劝说，不要施加压力

第五部分 给予正确信息沟通的一部分

劝说总是一个更绅士的选择，而且如果我们没有比自身的可信度和沟通技巧更多的权威，这就是我们惟一的选择。

对于简单的事情，可以尝试下面的简单法则：如果……

那么……劝说通常并不仅仅是企图让别人接受我们的观点，它也是倾听别人的观点，并相应地提出我们自己的观点的过程。它是一个给予和获取的过程——沟通的一部分。

我们需要掌握三种技巧以提高我们的说服力：赢得信任，收集正确的信息和提供正确的信息。

赢得信赖

可靠有两个要素：关系和专长。说服别人很容易，如果你在他们的眼里是这样的人：

讨人喜欢

与他们相似

值得信任

灵活

表现出专长、知识和经验

你要往以下两方面努力：

关系

找到共同点

营造和谐氛围

表现出关注和同情——人们会感激我们的关心

尽量与他人合作，帮助他们实现自己的目标

言行一致

诚实守信

多方沟通和倾听

专长

建立你的知识储备

培养相关经验

准备一些事迹、事例，用来解释你的想法的价值

收集好的信息。我们要了解所有我们想说服的人的情况。他们的立场是什么？有什么相关经历，好还是坏？他们重视什么？他们关心什么？他们看重什么？他们对什么比较适应？我们是否需要他们放弃什么？或者需要他们投入时间和精力？他们是否更倾向于别的选择或预期？只有独裁者和绝对的君主永不需要妥协。与他人聊聊事情的前后经过，听听对方的看法，这有助于我们检验和修正自己的观点，并使对方知道，我们是敞开胸怀并愿意妥协的。同时，这也使我们可以把别人的看法、想法和关注点以及种种可能性都纳入到自己的计划中，使计划更为可行。

收集信息的过程本身就是增强说服力的方法，它可以建立相互的信任，减少对压力的恐惧，并提高合作的意愿。

说服他人最好的办法是用你的耳朵——倾听对方。

在解释我们的观点时，要能够反映对方的观点、关注和愿望。我们应当描述自身的立场，并强调对方的利益所在。以利动人。

以情也可以动人。要想真正说服别人，需要抓住对方的感情和情绪。正如我们在第22节所了解到的，选择有力的、积极的、易于记忆的词汇，听起来简单明了、引人注意。此外，我们还应当运用现实的帮助、解释、故事、案例和推理，单靠冰冷的事实可能不会奏效。

要想拿出有说服力的好信息，我们要从立场、内心和头脑里相信对方。

我们的情绪程度还要与试图说服的人相适应（见第23节）。这有助于加强我们的可信度，并确保自己不会一会变得很激动，一会又变得很冷淡。如何说服别人确信引起对方注意。

整理你的想法。别急于求成，首先搞清自己想说什么，想怎么说。不要强人所难，过于激进会招致拒绝，轻易不要这么做。愿意妥协。通常妥协对于有效的说服是很关键的，灵活一点会产生更好的结果。使自己看起来很可靠。

要明确生动。对你想说的话以及对他人的意义一定要讲具体讲明白。把说服看作一个过程，一个反复的倾听、解释、检验和修正的过

程，而不是一锤子买卖。如果可能，把你的观点作为一种调整的结果。人们通常更容易接受调整而不是彻底的改变。。听懂沉默

你是否把沉默当作同意呢？这可能是个错误。实际上，沉默可能有很多意思：

我在积极地思考。

我在消极地思考。

我在考虑自己的选择。

我在考虑自己的回复。

我在从1数到10。

我同意，而且会这么做。

我太生气了，说不出话来。

我根本没有听，只是装模作样地点头而已。

我被搞糊涂了，不知该不该接受。

我被搞糊涂了，不知怎样才能更好地澄清。

我感到无力做出有意义的回答。

我感到被侮辱了，不想回答。

第五部分 给予正确信息让反馈为你服务

给予反馈，不论是积极的还是消极的。这是一种重要的管理技巧，尽可能地获取各种类型的反馈。

人性中最深刻的原则是渴望被别人欣赏。

三种类型的反馈

有三种类型的反馈:积极的、消极的、不反馈。

积极的反馈

积极的反馈可以是一般的总体上的反馈，也可以是具体的反馈。一般的积极反馈像“你干得真棒”，或“我赞赏你的职业风范”等。如果你为人处事是真诚可靠的，那么你的评价将会增加人们的自信，增强你们之间的关系。一般的积极反馈可以加强人们之间的友好关系和良好感觉。具体的积极反馈如:“你干得真好，你总是能说到做到”;“我真佩服你能如此镇静地平息那个怒气冲天的顾客的怨气。”对具体行为的肯定可以使这种行为继续发扬光大。运用具体的积极反馈，使优良品质和行为发扬光大，可以在群体中树立良好的典范。

消极的反馈

消极的反馈也有一般与具体之分。

一般的消极反馈像“孩子，你安静会儿好吗?”或“让我一个人呆会儿!”或“你还嫌不够吗?”等等。这些反馈令人感觉不舒服，它失去了自我控制，也毁坏了人们之间的友情。不要使用这种消极的反馈。具体的消极反馈，比如“我告诉过你不要那样做”或“今天你又迟到了”。这种反馈仅仅告诉人们不该做什么。除非消极的反馈非常谨慎，否则消极反馈不会削减不受欢迎的行为，只会导致更加谨慎从事。我们经常犯错误并且从这些错误中吸取教训，必要时提供消极的反馈，但要保证提供的是使人们改进的方法。

当你提供消极的反馈时，运用在第26节中所学过的技巧，用“我”来陈述，以及其他提建议的方法。当需要改善行为方式时，记住所提供的反馈要具体。

根本不反馈

还有一种是不反馈，不论你做什么，不论做得好坏，都不反馈。它所传递的信息是“不论你做什么都不重要”。如果人们认为他们所做的事情不重要，他们将失去兴趣，从而不再尝试把工作做得更好，因而工作表现越来越差，这时消极的反馈就必要了。不要不反馈，这就是说不要忽视他们，要承认他们，承认他们存在的价值。

如何有效地反馈

把反馈作为一面镜子，通过它你可以提供你对其他人行为的观察结果；同时你也可以获取它对你的行为的影响效果。提供反馈的方式要使接受者能够听到并且能够接受，为达到这一目的，有如下一些准则：

提供反馈意见要具体

我们引用前面章节所用过的例子，比如有些词汇对于你可能意味着“不礼貌”或“唐突”，而对于其他人可能意味着完全不同的意思。对于那些具有普遍、公开意义的词汇，通常人们运用得不多。因而在你提供反馈意见时，越具体越好。比如“你讲话速度太快”或“交流时你与他人眼睛很少接触”或“听别人讲话时，你心不在焉”等等，这些意见是非常具体的。

你提供的反馈意见越具体，人们越能了解你赞成什么，不赞成什么。他们就知道是应该继续做下去，还是应该停下来。

仅仅表述行为，不要添加解释或“标签”

“懒惰”或“态度不好”不仅是一组贬义的、具有否定意义的词汇，而且在交流中使用像这类“标签”式的评论会使交流处于危险的境地。“我从未发现你在完成了你的工作后去帮助别人”;

“我所看到的是你似乎还在抽烟”;

“你走得太慢，你的脚好像粘在地板上了”;

“你总是等到电话铃响四遍，才去接电话”。像这类的信息随处可以听见，因为它陈述的是具体的行为，而没有任何解释和“标签”式的评论。

提供富于建设性的反馈意见。一些人给予反馈意见时，好像要把他们的想法一下子全部倒出，好像只有这样，他们才会有良好的感觉。而这样做对接受者却不利，这样做的后果，使接受者容易产生防

御或厌恶的心理。另外一些人则零零碎碎地给出反馈意见，好像要让接受者慢慢积累似的。

为了对接受者有所帮助，所提供的反馈意见应该是具有建设性的意见，是一种精神上的支持和鼓励。

当你给予反馈意见时，目的是鼓励和激励人们的良好行动。系统地陈述你的反馈意见:“我认为如果那样做可能更有效”“你可以这样考虑……”“无论何时你都能够……”让人们感觉可以自由地接受或拒绝你的反馈。给予积极的反馈，也给予消极的反馈。这样显示出你的客观性，同时有助于人们看到真实的自我。 反馈意见要有现实性

你所提供的反馈意见应该是人们能够实施的，如果人们不能够实施，要他们改变行为方式是非常困难的。因而不论你的反馈意见具有多么积极的意义，多么有益，不可实施仍然是毫无意义的。

第五部分 给予正确信息说喜欢之前道明原因

反馈意见的现实性还意味着要提供新颖的，而不是老生常谈式的意见。不要把问题堆几个月甚至一年。有了问题及时处理，这是最好的政策。遇到问题不及时处理，过后很难确切地回忆起当时的场景，反馈也就失去了意义。

询问式反馈

最好的反馈是询问式的反馈："我应该怎样做?""你认为我该如何做?"

如果向你征求反馈意见，给予诚恳的、支持性的、积极的反馈意见。

分享结果

让接受者了解他们行为的结果是十分有益的。比如对于你、对于顾客、对于任务目标，他们行为的结果是怎样的。

服从KISS准则

保持简洁和真诚。反馈是有效的管理工具，运用它可建立良好的关系并取得良好的工作成绩。

如何寻求有益的反馈

如果你特别想证实某件事时，你是否曾寻求过建议或反馈？下面是一些小技巧：问正确的人。

说明你需要哪种建议或反馈。

关注你所需要了解的事情。

保持开放的心胸。让人们了解我们需要反馈，这会让他们更乐于提供反馈。

同时，要注意不着边际的反馈。如果我们发现对方这么做，可以通过询问来寻找有用的信息。

如何接受反馈？反馈可能会提供一些改进我们的技能、人际关系和生活的信息，还有助于我们做出决定、计划。它也可能是一种前期的预警系统，帮助我们发现潜在的问题和预见灾难。最重要的是，它营造了一种互相信任、互相支持和进取的氛围。

不要感谢那些盲目赞扬你的一切的人，而要感谢那些友好地指出你的错误的人。

苏格拉底（公元前469－前399），希腊哲学家。

你能够平静地接受别人的反馈吗？还是会恶语相向，反唇相讥？如果我们驳斥、忽略别人的反馈，或者不停地辩解，那么这可能是最后一次获得别人的反馈了。

坦然地接受反馈可能是困难的，尤其是在对方带有怒气，或者对方是我们不喜欢或不敬重的人的时候，我们的自尊会受到打击。听到反馈时听着，不要反驳。保持平静。让你的肢体语言表明自己是接受的。

表明自己理解对方。不要过分敏感、自我保护。弄清反馈的人是否真的明白自己所谈的东西。你有没有别的信息支持对方的反馈？

如果你想忽略它，有没有与反馈对抗的证据？处理批评性的反馈并非所有的反馈都是好的，有些观点是正当的，有些就不是。有些人乐于助人，有些人只想伤害别人。下面是7个接受批评性反馈的小技巧：

1．确信你的自我暗示是积极的。

2．考察批评者的动机，这样你可以更好地处理信息。

3．过滤批评意见。排除感情，找到事实。

4．通过询问确定对方的真实意图。

5．不要寻找借口。

6．关注未来：怎样做才能提高？

7．如果批评者的动机是伤害他人，使用24节讨论的模糊或消极肯定技巧。不要做防御性反应防御性的反应会打断沟通，造成争论和冲突。别人会把它理解为我们生气的信号，认为我们是封闭的，并且感到受到了威胁。

这里有一些技巧可以降低你的防卫心理，改进你的反应：监控自己的反应。当你觉得自己反应不对时，深呼吸，全神贯注地倾听对方所说的话。如果防御性的反应还在持续，放松一下。建议对方休息一会儿，先喝杯水。

询问对方的了解程度。检查自己的理解。关注对方的话，调整我们的情绪。知道对方并不是想伤害你，只是想向你提供他们认为重要的信息。接受赞扬

微笑着向对方说“谢谢你！”

第五部分 给予正确信息承认并适应他人的个性

你有过与激怒你的人一起工作的经历吗?

有过与那些与你合不来的人一起工作的经历吗?如果你与这些人的关系不和谐，与他们的交流就会感到困难。

和谐的关系是有效沟通的必不可少的要素，它使人们产生相互理解、和睦一致的感觉。当我们与别人和睦相处时，我们的感觉很舒适，并且沟通起来很容易。我们学习如何与不同脾气、禀性和个性的人相处，以及怎样和不同个性的人建立良好的关系。用人们能够理解的语言和词汇去进行交流，改变你的语言以适应不同的人和场景。

发现别人的主要需求。我们可以把人们的主要的心理需求分成三类，即成就的需要;交往的需要;权力的需要。承认这些需要，并在沟通时朝着满足他人需要的目标努力，这有助于建立良好的关系。

有成就需要的人通常为自己建立具体的、可以衡量的目标或标准，并且在工作中朝着目标努力，直到实现他们的目标。他们总想做得更好，或比他们过去做得好，或比其他人做得好，或是要突破现行的标准。让这种人对自己的工作有种责任感，同时给予他们大量的反馈信息，表明他们的工作做得相当好。对于下一次挑战，他们从来不说“干不了”，这似乎是他们的座右铭。他们的满足感来自于已经实现的目标。谁是这样的人，请把他们的名字列出来:

另外一种人更看重友情和真诚的工作关系。令他们愉快的是能有一种和谐的，既有付出又有收获的轻松的工作氛围。交往的需要驱使他们写很多的信，打很长的电话，花费很多时间与同事们沟通。他们宁愿和朋友们一起工作而不愿意和陌生人一起工作。

注意与有交往需要的人建立良好的关系。询问他们的家庭、他们的爱好、他们的周末安排情况，以及他们对一些事物的想法和感受。谁是这样的人，请把他们的名字列出来:还有一种人，热衷于负责。他们具有很强的权力欲，他们瞄准权力，以便使他们能够事事做主，决定自己和他人的命运。他们渴望一种权威作为他们权力的象征。交流中他们果断行事。而且在大多数的交流场合，他们都能够影响他人。谁是这样的人，请把他们的名字列出来:

由于我们是彼此独立的个人，因而我们需要不同的“需求配方”，我们可以改变这些需求的组合，也可以改变这三种需求的强度。倾听他人的主要观点，确定什么能够使他们高兴：

成 就——有效率地完成了工作?突破了自己的记录?实现了既定的目标?

交 往——亲密的工作关系?结交了朋友?友好的帮助?

权 力——给予别人咨询意见?承担某项责任?影响某事发生?

当你了解了什么能够满足人们的需求，你也就知道了如何构造你的交流方式，以适应他们的需要。 我们在第15节和第23节看到一些关于神经心理学方面的知识，这一领域还有更丰富的内容。

人们的内部运转——做决定、设定目标、采取行动、分门别类——是以习惯的、可确认的方式进行的。人们关注不同的事情，以不同的方式确认和工作。如果我们能加以观察，我们就可以识别别人的基本心理程序。我们与他们的沟通就变得轻松透明。在你阅读下面的描述时，别忘了每一段落都描述了两个极端，大多数人都在其中，偏向其中一个极端。

一些人是逃避者，另一些人是探索者逃避者对许多事情采取远离躲避的态度，尤其是对那些有伤害、威胁或痛苦的事情。世界对他们而言是一个危险的地方。他们倾向于寻求安全和保障。如果他们散步或运动，是为了避免肥胖和不健康。如果他们读书，是因为他们不向让别人认为他们愚昧无知。

探索者遇事兴奋，尤其是对那些有趣的事情。世界对他们而言是一个冒险的天堂。他们通常精力充沛、生机勃勃、勇于冒险。如果他们散步或运动，是因为他们喜爱锻炼；如果他们读书，是因为他们喜欢故事和其中的道理。我们所有人都会趋利避害，但在逃避者和探索者之间我们也都有一个一般的倾向。你怎样分辨一个人是逃避者还是探索者呢？可以采取询问问题并听取回答的办法。比如，问他们想要什么样的工作；一些人会描述他们不想要的东西，而另一些人则会谈论他们想要的东西。逃避者通常想要的工作是：没有不安全的环境，不会被解雇，没有烦人的工作和可怕的上司。探索者则关注积极的因素，他们想要的工作可能是提供合理的安全系数，合理的薪水，有趣的工作和旅行的机会。

在试图影响他人时，我们是应当强调他们要避免的不快、冒险的事情呢，还是应强调他们可能从中得到的好处呢？这要依据他们是什么样的人而定，并据此决定你的沟通策略。

一些人总是自己就知道，另一些人要等别人告诉才知道，一个人是怎么知道自己是否漂亮地完成了工作？

一些人自己就知道自己干得不错；另一些人需要他们的老板、同事或者客户来告诉他。一些人从自己身上找到依据，另一些人从外部获得依据。一些人注重共性，另一些人注重差异，一些人寻找共同点，他们关注有共同点的事物；另一些人寻找差异，关注特例。

在这两者之间很难建立和谐的关系，他们的沟通将会磕磕绊绊。

一些人是“孤独的骑兵”，另一些人是“步兵”

你更愿意选择哪一种：独立工作，对于结果，责任独自承担。

作为团队的一部分而工作，共同赢得结果。

所有的人都围着自己转并为自己的结果负责。

第一种描述是独立的工作模式，独立的人不愿意被密切监督，而愿意自己做自己的事情。

第二种描述是合作的工作模式，合作者喜欢分享责任，在群体里能更好的发挥。

第三种描述是处于两者之间的临近模式。这最适合于让别人为公司工作，同时自己承担首要责任。

第五部分 给予正确信息考虑他人的个性

要了解对于内向型的人来说什么是最重要的，并在交流中去适合他们的口味。向外向型性格的人展示，你是如何适应他们的想法的，而且其他的人也都正在这样做。

还有一种分类方法，是将人们分成以工作为中心和以人为中心的两种人。以工作为中心的人总是强调工作第一，完成工作第一。以人为中心的人则比较注重是否人人都理解并且同意我的意见，是否人人都感到满意、舒适、快乐。

四种处理信息的方式

詹还描述了人们不同的捕捉和处理信息的方式。他发现人们接受和处理信息的方式有四种，即思考型、感觉型、直觉型和理智型。我们大多数人偏好这四种中的某一种。如果需要，有时我们也同时运用其他方式。但是一般来说，不太成熟的方法，我们很少运用。思考型:思路非常清晰，富于逻辑思考。他们富于条理，善于分析和领会事物的本质，也善于运用事实和数据做系统的分析和研究。谁是这样的人，请把他们的名字列出来: 为思考者提供机会，使他帮助你概括地描述你想表达的理论和概念。给予他们充分的信息，使之通过逻辑推理得出结论。不掺杂任何个人的观点，客观地对待事实，并保持始终如一。

感觉型:基于他们个人的价值观念和判断能力来对待事物，而不是在权衡利弊的基础上赞成或反对。他们温和、开朗、善交际，能与人友好交往。他们在团队中善于处理公共关系、商谈事物、作出决策。谁是这样的人，请把他们的名字列出来:

在与感觉型的人相处时，价值观念要明晰，以便使他们了解你。注意要使他们感觉到你是支持他们的，而不要让他们感到有威胁。

直觉型:直觉型的人具有丰富的想像力，并且能够提供具有创造性的想法。他们凭直觉、预感和可能性做事，他们善于做长期的计划、进行创造性的写作和产生思想。谁是这样的人，请把他们的名字列出来:

告诉直觉者你的想法、你的观察和最终目的。让他们的创造性思维帮助你达到目的。

理智型:是实事求是的人。他们精力充沛、富于实践，他们善于行动，而不善于言辞，他们处理问题当机立断。他们善于发起一个活动，签订协议，调解纠纷，将理想转化为行动。谁是这样的人，请把他们的名字列出来:

不要对事物添加太多的细节和幻想的结论。清晰地交流，抓住要点，在实践中获得结果。人的四种类型

结合前面所讲过的内向性格和外向性格的分类法以及以工作为中心和以人为中心的分类方法，我们可将两大类四组人的个性定义为:统治指挥者、社会活动者、平和处世者、谨慎思考者。

统治指挥者

这组人属外向性格，以工作为中心是其性格特征。他们开朗、直截了当、好胜并且适应性强。他们积极主动，敢于面对现实，作出决策，并富有雄心。他们具有很强的权力欲，喜欢负责任，抵制他人的权威。

统治指挥者比较直率，善于抓重点，进入角色快，总想把工作立即做完，他们不喜欢拖泥带水。你认为谁是这样的人，请列出他们的名字:

对待统治指挥者，要给予他们渴望得到的尊敬，不要触动他们的权威。要表现出良好的工作作风并把握准确清晰的交流技巧。与这种个性的人一起工作，要抓住重点，不要用那些抽象的事情和复杂的人际关系干扰他们，使他们失去耐心。要专心致志地关注工作结果。社会活动者

这组人也是外向型性格，以人为中心是其性格特征。他们喜欢人群，需要在人群中成为中心。他们开朗、好交际、善言辞、易冲动。他们做事不注重细节，个人用品杂乱无章。他们善于影响别人，精力充沛，有创造力而且开放。他们富于变化，容易接受新思想和新事物。你认为谁是这样的人，请列出他们的名字:

要为社会活动者提供谈论、参与、创造和谐愉快气氛的机会，回避那些使他们的个性受到限制的、需要注重细节、需要细心的工作。像朋友那样对待他们。平和处世者

这种人属内向性格并且侧重于人际关系。他们不喜欢冲突，他们宁愿做那些已经认知的、稳定的、常规性的工作，而不愿意尝试冒险。这种个性的人比较拘谨、好静。他们稳重，易相处，乐于助人，渴望和谐。他们善于思考，是耐心的听众。他们善于使恼怒的人平静，他们似粘合剂，将团队成员紧紧地粘合在一起。

你认为谁是这样的人，请列出他们的名字:

如果你要发现平和处世者的思想和观点，你需要问一些开放性的问题并耐心地倾听，这是非常值得的。不要忽略这种性格的人，不要认为他们的忠诚和奉献是理所当然的。

谨慎思考者

这组人的个性是非常有条理，他们属于内向型性格，具有很强的“成就感”需求，并且以工作为中心。他们喜欢研究和分析问题，喜欢以一种从容不迫的、客观的方法来制订计划和完成任务。他们以高质量、高标准、高精度、完好的组织性来对待工作。你认为谁是这样的人，请列出他们的名字:

不要要求谨慎思考者迅速完成某项工作，即使你认为时间足以做完那项工作。如果你要批评他们，尽量采取温和的态度。完整、详细地说明事实，不要忽略细节。如果需要变化，要给予他们问问题并调整他们计划的时间。

四种气质

下面我们继续分析分析家、条文主义者、现实主义者和富于同情心者这四组人的不同的气质。掌握他们的差别，有效地与他们沟通。

分析家

大约有12%的人是分析家。他们创造性的思维是非常有价值的。他们对待事物严肃认真，不断地战胜自我。他们常常为了工作置婚姻于不顾，工作是他们生命的一部分。他们擅长推理，善于逻辑思维。他们独自工作时效果最佳。不要让细节、常规和实际事情干扰分析家。

告诉他们你想要的，并且给予他们机会展开计划，给予他们评价的标准。尤其是在短期内，你需要建设性意见时，询问他们的建议。

条文主义者

他们守信用、认真、忠诚、负责任，他们稳重、谨慎、实际，给人以安全感、不善变化。他们占人口的40%。他们善于做具体的工作，在有组织和有计划的条件下工作效果最好。为条文主义者提供有组织的训练，并且保证他们能够理解他们的工作系统和组织，使他们能够按规则和标准做事。

为他们提供完成任务的详细材料，对于他们的贡献和努力予以肯定。对待他们要守信，不要怀疑他们。如遇变化，要耐心地、详细地向他们解释，以免他们抵制变化。

现实主义者

现实主义者大约占35%。他们善于做技术性的、循序渐进的工作。他们富于实践，他们适应性强，善于调解纷争。他们的工作富有成效，具有一种自发的推动力和活力并爱好刺激。他们开朗、宽容、灵活且善于处理变化。给予现实主义者循序渐进的训练，帮助他们自我调整，并且加强时间管理。给予他们高度的自由和允许他们多样化，以使他们不厌倦。帮助他们完善他们的技巧，提高他们的危机意识。乐于与他们为伴。

富于同情心者

他们善于帮助、支持和鼓励他人。他们性情温和，有灵性，善于交流。这种人大约占13%，他们总是创造和谐的工作环境。给予富于同情者以指导和鼓励，使他们认识到他们的重要性。赞赏他们的贡献。如果必须给予他们否定的反馈，这样做时要谨慎，不要使他们感觉这是个人攻击。给予他们自治权和学习的机会，不要让细节成为负担。上述两大类四种个性和气质，没有哪一种性格绝对比另一种好或差。他们以各自的方式显示出各自的价值。

作为一个管理者，重要的是认识各种性格的长处，并在工作中发挥这些长处。通过这样的分类可以帮助你掌握各种性格的差异，帮助你有效地进行沟通。

人与人之间的差异是巨大的，正是这些差异的存在，使人生更加丰富多采。毕竟：如果两个人想完全一样，那么其中的一个就没有存在的必要了。与别人沟通时，考虑如何进行沟通。通常这意味着调整我们的沟通模式，以适应别人处理信息的参考体系。努力这样做，你就会发现很多的沟通问题都随之化解了。

附录附录1自我暗示是自我评价的表现

低自我评价的表现高自我评价的表现

当你刚刚在你的同事面前做了一件错事时，你对你自己说：“现在他们知道我没用!”“下次，我会……”

当你第一次做某件事并且发现它做起来很困难时， 你对自己说：“我太笨了，什么也学不会!”“我在以前学过类似的东西，如果我坚持，我会做好它!”

当你忘记做某件你曾许诺过的事时，你对你自己说：“我是这样愚蠢和健忘!” “这不像是我，只是我该这样安排……”

当你与你此前从不认识的人一同走进会场时，你对你自己说：“我讨厌与这个陌生人在一起。”“这将是一个挑战;我保持镇静，一切都会变好的。”

当你的老板叫你进去而你不知道是为什么时，你对你自己说：“我现在就要进去;我一定又做了什么错事!”“我想知道发生了什么。”

当你摔倒在你去商店的路上时，你对你自己说：“我真蠢，我甚至不能走在路上不出丑!”“哎呀!我应该好好注意走路!”

当你跑着去赶一个要迟到的重要约会时，你对你自己说：“我相信我又要迟到了，我总是迟到，把事情弄得一团糟。”“迟到不像我的风格，我最好打个电话通知他们。”

当你入不敷出时，你对你自己说：“我做这种事是没希望了，我总是做不好。”“这是必须做的，而我知道我能做好。”

当你把某事做得非常出色时，你对你自己说：“奇迹发生了，真幸运。”“我真做得不错。”

附录附录2肢体语言实践

肢体语言可能的含义我的反应

讲话人频繁地清嗓子；迅速地改变坐姿；手势很快。 这个人不肯定，不自在。让他感觉舒适，支持他使他安心。通过幽默的方式放松紧张的气氛。

在开会前，一个人脱下外套，挂在椅背上。他很舒服、表示开放、合作。脱掉自己的外套，显示你的坦率和诚意。

一个女人摘下眼镜，摸鼻子的边缘，看着天花板，然后闭上眼睛静下来。 她在深思，评价对方的话。给她时间；安静地坐着， 准备回答她的任何问题。

一个人整个靠在椅背上，手放在脑后，一只脚放在桌上，另一条腿随意地垂着。他有权威感和优越感。保持你的自信。适当的话，摹仿他的姿势，尽量保持平等的关系。

一个同事突然把眼镜或铅笔扔在桌上。这表示他对你的话持相当消极的态度。寻找原因，改变你的方法。

手交替放在胸口。 表示诚意。 以适当的方式表示你的诚意。

讲话时手捂着嘴。可能对自己的话不是很肯定或者在欺骗你。确信自己了解所有的事实。

反复地把眼镜腿打开再折起来。 他很厌倦。 找一个他感兴趣的话题。

把手放在背后，双脚并拢，随后又紧紧握住下颚。欲言又止；反省自己的话。鼓励他，问一些开放式的问题，积极倾听。

附录附录3从封闭式问题到开放式问题

你可能有不同的看法，这里仅仅是建议。

为了测试你是否把封闭式问题转化为开放式问题，要求你自己来回答你提出的问题。

假如你能够用“是”、“不是”或简单陈述事实来回答，那么这些问题仍然属于封闭式问题。封闭式问题开放式问题

那是何时发生的?那项工作怎么停下来了?

你的旅行成功吗?你是如何设计并完成了你的旅行计划的?

你喜欢那个候选人吗?你认为那个候选人应该怎样做才能适合我们的需要?

会议开得好吗?会议上是如何讨论那些议题的?

那件事为什么会发生?那件事是怎么引起的?

附录附录4实际练习标准答案

1.“皮特，我想和你谈谈关于我们团队开会的事。我注意到你常常轻声地和旁边的人讲话，这干扰了我，因为我真的需要每个人都能关

心我们团队的事情。”

你已经决定不再向皮特提出他的窃窃私语干扰了他人，因为那仅仅是你的猜测。你只需要告诉皮特你想做什么，不想做什么。

2.“卡拉，你能腾出几分钟吗?我想和你谈谈关于你给我带来的麻烦。”

这次谈话，你可以用“我”来陈述，你不能强迫卡拉改变她的工作习惯，但是你可以指出，它们是如何影响你的。

3.“曼尼，感谢你能和我一起讨论。我们都知道，上级主管渴望我们能够节省时间，又快又好地提高产量。我认为我们双方应该提出一个计划。如果你同意，我想谈谈我们两个部门如何配合工作，节省时间。我认为我们可以围绕自己的部门提出几种想法然后召集全体会议看看大家有什么建议。你看怎么样?”

这里的关键是为了改进工作，必须相互配合。

4.“肖恩，感谢你看了我的关于资金使用的建议，我想先花几分钟介绍一下我为什么提出这样的建议，并且概述一下它的细节。然后让我们对这个建议提出正反两方面的意见，列出大家所担心的问题。我希望你能获得决策时所需要的信息。”

我们试着对肖恩温和地施加压力，而不要使他觉得不舒服、局促，产生防御心理。

5.“感谢大家能来开会。我请大家来是想让大家出出主意，如何加快结算的速度。我向各部门主管了解过，他们认为若将账目循环从三周降到两周，将对他们是很大的支持。因而我想首先把影响我们结算周期的事情列出来，然后看看我们该如何改进。大家有什么建议?”

注意这里的语调不是你们应该如何如何，应该加快做或必须做好，而是征求意见式地谈该如何改进，这样能更好的引导合作和提出建议。

6.“艾伦，非常遗憾，自从我们上次谈过以后，你又延误工作了。我们曾经在你的业绩评估时谈过一次，上个月我们又谈过这个问题，你当时表示一定要提高效率。我真希望看到你改变了工作习惯，提高了效率，那样的话，我想我还应为你做些什么。但是现在我们只能老生常谈了。”

我们必须把它当作一个问题来解决。她在改进工作提高效率方面需要什么，从你那里能得到哪些帮助，如果她已改进了方法，是否还有其他原因使她耽误工作。

WIFM

这些是在前面的6个情景练习中你所表现的WIFM。

1.从其他的团队成员那里获得的认可和尊敬不是靠争辩得来的。

2.通过部门内的通力合作，可以使你摆脱困境，至少你觉得有大家关心的氛围的感觉比较好。

3.你们双方都将赢得上级主管的赞赏，因为你们提高了工作效率;部门成员的参与能够创造奇迹。

4.大家的认同意味着可以为部门带来良好的结果，同时也使得肖恩比较好过。因为他为他的决策感到相当满意，他得到了他所需要的所有事实。

5.删除不必要的重复和无效劳动，他们的工作变得更加容易并更少扯皮。全体成员都将有机会参与改进包括他们工作本身的整个工作程序。

6.为艾伦提供一个改进她的工作表现的机会，使她变得在各方面都优秀。

附录附录5“命令”和“打击”两词汇的多种意义

“命令”（Order）：

使排成一排安排部署顺序排放订约需要

指定命令 嘱咐 分类 讲授 线

指示式样方法 排列 订座位 序列

适合宗教仪式必不可少订货种类等级

“打击”（Strike）：

伏击 突击联合抵制用手掌轻拍删除

争论 击中 强加敲打铸造钉桩

打孔 袭击猛击捣碎 罢工造币

第五部分 给予正确信息测验

你是哪一种类型?

用自己的“语言”讲话很容易，用别人的“语言”讲话却很难。你要想知道哪种“语言”你讲得好，哪种“语言”还有待改进，做做下面的小测验：

在下表的四个方阵中做一下测试，看看哪一条像你呢？在最符合你的描述旁边做一个标记，然后把每一栏中你的标记累加起来。标记越多，说明你这方面的倾向更多，更倾向于哪一种类型的人（参见本书附录6）。——当我紧张时胃很难受。

——我喜欢别人帮我擦背。

——我喜欢做练习。

——当我同人们谈话的时候我通常会接触他们。

——我对自己的感情和感觉非常清楚。

——我喜欢舒适的椅子。

——我对群体的情绪很敏感。

——我的直觉通常会告诉我对还是错，该不该信任某人。

——我经常很烦躁。

——我的手或脚经常跟着音乐的节奏摇摆。

——我喜欢有明确的指示、例子或模型的信息。——当我想起某人或某事时，脑子里会出现一幅画面。

——别人对我说话时，我会看着他们。

——我喜欢让自己的房间看起来很整洁。

——我认为新鲜的花儿可以使房间更亮。

——我喜欢用画面、图、表来解释事情。

——我讨厌人们妨碍我的观点。

——我更喜欢接受工作指令和书面形式的重要信息。

——我总是很快地清除车子上的污点和划痕。

——我擅长在脑子里重新排列家具的位置。

——我喜欢艺术展览和博物馆的陈列品。

——我能很容易地记起人们的脸。——我更喜欢拼字游戏或口令游戏。

——我更喜欢脱口秀和面试节目。

——我通过对关键问题的研究和分析，谨慎地做出决定。

——我擅长感知新的数字和信息。

——如果我生气或沮丧，我会尽量克制，虽然有时可以从言谈中表现出来。

——我喜欢反复思考问题。

——我更容易被别人的逻辑而不是他们的声音或外表所影响。

——我基于整体的价值观做出决定。

——我有规律地使用汽车以保证它正常运行。

——如果群体的情绪突然改变，我需要一段时间来适应。

——我的伙伴在我做事之前会注意到我心神不定。

——我并不特别喜欢唱歌或运动。——我更喜欢接受口头的信息，通过电话讨论问题等。

——我经常唱歌。

——我经常大声地自言自语，甚至对狗或车子讲话。

——如果别人跑调，我一般都能听出来。

——我买了自己经济上能够承受的最好的音响，我喜欢享受音乐。

——当某人说出真相时，我通常可以听出来。

——我喜欢和人们交流。

——我喜欢交谈，不喜欢写信。

——我关注各种演讲。

——我从汽车的声音中能够听出是否需要修理。

——与外表相比，我更注重人们的声音。

现在到附录6看看评价如何。使你的沟通顺利进行

如果你以对方的语言进行沟通，他们会感觉非常好。

通过鉴别他人的沟通模式并加以配合，有助于我们的沟通并建立和谐关系。对方不需要“翻译”我们的信息，只需直接接受就可以了。

判断他人沟通模式的三种方法

1． 观察他们：思考时看什么地方？手势指向哪里？

2． 听声音：是否沉稳？语速是快是慢？

3． 分析他们使用的“语言”。词汇通常代表了我们观察和表述世界的符号系统。

视觉词汇

倾听、辨别这些视觉词汇在交谈中的运用，并使用这些词汇回复。

听觉词汇

倾听、辨别这些听觉词汇，并使用这些词汇回复。

动作或感觉词汇

倾听、辨别这些动作或感觉词汇，并使用这些词汇回复。

逻辑词汇

倾听、辨别这些逻辑词汇，并使用这些词汇回复。

运用适应别人情况的词汇，按别人运用语言的方式谈话可以建立和谐关系，并使沟通的效率大大提高。

第五部分 给予正确信息提出自己的主张

人们与生俱来有着很多本能:我们呼吸;如果有什么东西朝我们飞来，我们的眼睛紧张地眨动，或者本能地去保护我们的头部;如果我们感觉到危险的话，我们可能会逃之夭夭。学会自信能够帮助我们战胜本能。我们能学会把飞来的球接住，而不必再闭上眼睛，或躲避，或护着头部。

学会屏住呼吸直至窒息或许是不可能的，因为人有很强的自我保护功能。但是我们能够学会通过潜水通气管和氧气面罩呼吸，我们也能学会修正我们过强的本能。

我们能够学会自信的技巧，运用它们去战胜或是修正我们好战或逃避的本能。

本能的反应对于我们的祖先是非常有用的。但是现在本能的反应，其作用是有限的，因为现在各自各方面的对于生命的威胁是本能的保护所应付不了的。

好战的本能导致进攻型的交流，这是一场赢家对输家的行为。它可能会产生敌意、愤怒和憎恶。

逃避的本能导致消极的、顺从的交流，是输家对输家的，或输家对赢家的容纳行为。它也将产生不良的情感并破坏人际关系。自信是必须学会的技巧，因为它既不是与生俱来的好战，也不是天生的顺从。为了有效的沟通，掌握这种关键的技巧。

你是否认识这样的人：

喋喋不休，不时打断你，在了解你想做什么之前告诉你做什么，就像他们比你更高明一样对待你，经常有讽刺、贬低或威胁的言论，不在乎你想什么，只关心自己想什么，总是想满足自己，而不计成本，你很近，或者以其他让你不舒服的方式与你谈话，这描述了一种霸道的沟通模式，这样的沟通会导致敌意、怒气和怨恨。你是否认识这样的人：几乎说不出自己想什么或要什么，让别人替他们做决定，为回避风险宁愿做自己不喜欢的事情，说话犹豫含糊，就像他们不如你更重要一样，回避所有冲突和矛盾，隐藏自己的愿望，不直接要求你做什么事情，这描述了一种顺从式的沟通模式，这样的沟通同样会导致糟糕的感觉并破坏两人之间的关系。你是否认识这样的人：对于

自己的想法和感受开诚布公，如想让你做某事会直接提出要求，并为你说“不”留有余地，尊重自己，并尊重你，发现你想要的，告诉你他想要的，寻求能满足双方的方法，倾听并尊重你的观点，哪怕它们很难理解，用一种委婉清晰的方式让你知道他不想让你做的事情，

可以毫无芥蒂地反对你，

这描述了一种自信的沟通模式。自信的人既善于收集信息也善于给予信息。他们能够清楚地说明自己的观点从何而来，也能够倾听别人的不同观点。

怎样辨别自信的人

自信的人懂得运用很多重要的沟通技巧。他们通过询问收集正确的信息，并检查自己是否理解得正确。我们不必猜测他们的真实意图，因为他们会以直接或委婉的方式提供信息。自信的人清醒而谨慎，因为清醒所以人们不必猜测他们的真实信息；因为谨慎所以他们不会伤害别人的自尊。

他们使用第一人称“我”来自我交谈（“我想”、“我感觉”、“我需要”、“我喜欢”、“我的观点是”）。他们的建议不会被视为“忠告”、“命令”、“告诫”。他们的反馈是建设性的，并且不是责备、命令和要求。他们可以抵挡无礼的要求，正确处理批评，并适当地说“不”。他们可以接受与自己观点不同的人。这些沟通方式就是自信的人的标志。

自信的沟通

用语言表现自信的人：

陈述问题诚恳、清晰、简练、切中要害；

使用“我喜欢……”，“我欣赏……”，“我认为……”；

能够区分事实和观点；

询问而不是告诉；

提供重要的建议，而不是忠告和命令；

提供建设性的批评，而不是责备、假设和要求；

询问他人的想法和感受；

如同尊重自己的权利一样尊重别人的权利；

当双方的需要发生冲突时互相尊重，并寻求双方都能接受的解决方案。

用非语言形式表现自信的人：

保持适当的目光接触；

坐或站保持舒适的距离；

以开朗的表情姿态辅助他们的言论；

讲话时声音清楚、稳重、干脆；

保持随意、放松的表情，高兴就笑，生气就皱眉；

语速稳定，有节奏，强调关键词，留有思考余地。自信的人通常被描述为：

诚实深思熟虑放松

灵活 开放 忍耐

愉快 自信 精明

值得信赖 领导者 成熟自信的沟通有助于我们收集和给予正确的信息，促进观念、观点、信念的共享，以及信息自由的流动，还有助于我们避免发出相互矛盾的信息。

第六部分 取得进展冷静地处理冲突

你必须先给予，才能获得。这对任何成功的沟通者来说都是非常重要的。倾听他人的意见以便发现他们真正的需求。每个人的需求都应被满足。你怎样对待他人，将得到同样的回报。每个管理者都以他们自己的方式说着同一件事情："在争论中没有真正的赢家。"观点不同、意见相左、不和睦、争吵，等等，简言之，在一个组织中有各种形式的冲突，这一点是相同的。这些不是问题，真正的问题在于你将如何处理。

我们能允许冲突成为长期磨擦、紧张和拉锯战的根源吗?或者我们应该公开而坦诚地处理它，公正地解决它，使每个人都满意?

将问题和困难公开让大家讨论成功的管理者认为，最重要的沟通技巧之一是解决冲突的技巧。尤其是使冲突双方或团体都满意的处理冲突的能力和共同解决问题的方法。

为了做到这一点，我们必须把问题和困难公开，然后才能研究和讨论如何解决它们。一旦我们发现了问题所在，就可以共同研究解决的方法。这样远比别人强加给我们解决方法好。如果有人不顾你的意见，而把他们的解决方法强加于你时，你如何反应?你的反应是憎恶、气愤、抵抗，还是以某种形式进行报复?那么他们仅仅是赢得一场战斗而不是整个战役，直到你的意见被重视。这就是大多数人对把观点强加给他们或他们的需求被忽略时的反应。

把解决的方法强加于人是不可取的，除非那是绝对必要的。当你决定这样做时，你要当心它的后果:憎恶、愤怒、抵抗、报复等。

对待冲突的五种方法：

合作。协商对问题的处理是很重要的，它能帮助我们找到双方都能接受的解决方法。两个团体的人们能够和平共处、相互支持，这就是合作——是赢家对赢家的做法。这种方法既考虑了我们的愿望和需求，也考虑了对方的愿望和需求，因而我们都是赢家，这种双赢的方法可以使我们的事业事半功倍。它不仅有助于问题的解决，还极大地改善了相互之间的关系。何时应当合作，当我们需要建立长期的合作关系时，当同样的情况可能再次发生时当我们的目标非常重要不容妥协时，当我们需要对方的支持与合作以便一道工作时强迫，正如前面

我们所讨论过的，我们能够把我们解决问题的方式强加给对方。我们知道这样做的结果会导致我们关系的敌对，但有时问题对于我们来说是那么重要，考虑对方的愿望和需求是不切实际的。这是一种赢家对输家的做法，不过要当心输家会采取报复行动。

何时可以强迫，情况紧急的时候，当双方关系无关紧要而你投入很高时，当我们需要迅速地行动时，当我们需要执行一种不受欢迎的方针或重要的原则时回避。回避问题是一种输家对输家的做法，即双方都不是赢家。我们把问题放置一边不去处理，希望问题能随着时间的流逝而淡化，双方都采取相互容忍的态度。回避意味着双方的愿望和需求是同等重要的，解决的办法往往留给了命运或遇。

何时应当回避

当同样的情况不可能再发生时当这一问题不符合计划的进程时

让步

让步是以对方的方式解决问题，而我们却假装每一件事情都很好，这是一种输家对赢家的方法，因为对方的愿望和需求被满足。有时这种满足也能扩展到我们，这就造成了一种感觉，似乎问题对我们不太重要，而我们双方的关系比问题更重要，造成一种顺应对方的感觉。尤其是在我们的愿望和需求没有受到侵害时，就采取顺应对方的办法解决冲突。

妥协

这是与前面所述的方法截然不同的一种做法。由于双方的愿望和需求不会完全相同，因而妥协是最好的处理方法。这种方法可以使双方保持相互关系，以一种相对合理、双方都可以接受的方案一起共事。用这种方法，没有赢家也没有输家。何时应当妥协

当问题对于双方都很重要，但不值得花太多时间寻求解决方案时

当问题是暂时的，而且越快解决越好时

当我们没有时间进行漫长的讨论，而我们希望部分目标可以很快实现时弄清你需要什么

强迫式的解决方法能够迅速解决问题。但从长远来看，合作会更令人满意。人们越来越意识到，一项成功的计划既包含了他们的设

计，又满足了他们的需求，同时合作可以使相互关系得到增强。这是憎恶、抵抗、报复所做不到的。

当你处于冲突的环境中，或许是在主观愿望上发生冲突，或许是在解决问题的方式上发生冲突，或许在你认为问题必须重新解决时，你首先要弄清你需要什么，是问题本身重要，还是你们的关系重要，或者两者都重要。你该怎样努力以便使双方都满意?

争取双赢

寻求双赢对于成功的沟通至关重要。我们该怎样做呢?

成功的管理者在实践中总结出来一些特别的方法，它们在交流中有些有用，有些无用。争取双赢

应用技巧要避免的事情

收集好的信息把讨论当作竞争

一次关注一个重点只关注自己的观点

耐心不承认别人也应有自己的观点

弄清要讨论什么及为什么要讨论目的不明确

为了被倾听，先倾听别人每个人都抢着发言

尊重别人的意见打断别人的话

敞开心扉的气氛大喊大叫，发脾气

达成协议的愿望直接进入结论

关注你赞成的事情强人所难

关注双方的需求只关心自己的需要和想法 只有那些可以倾听争论双方的意见的人才是好邻居。

第六部分 取得进展成功处理冲突的建议

下面是一些成功处理冲突的建议。配方1相互尊重。如果你只尊重你自己，在解决问题时，你自然想满足自己的需求。如果你也尊重他人，那么你应该明确他们的需求和在解决问题时你们双方的需要。相互尊重将鼓励你去选择赢家对赢家的方法。 配方2寻求共同的基础。两个人观点完全对立、没有任何共同点的情况几乎不存在，只要你努力寻找，总能发现双方共同的基础。 配方3确定需要、需求和担心。在任何情况下，我们都有需求。有些事情我们需要它发生，有些事情能使我们的愿望得到满足，因而我们希望它发生。同时有些事情使我们担心，我们不想看到它们发生，从某种意义上讲，那种事情的发生对我们不利。

其他人也有他们的需求和担心，用你的技巧确认这些需求是什么，如果可能，可以采取询问的方式。

当你把你和对方的需求和担心都记下来时，它们通常会变得非常清晰。你与对方有很多地方是相同的，你可以利用这些共同点进行沟通。比如你可以这样开始:“李，你和我都需要X，并且我相信，我们都不想Y会发生，这些可以使我们平静地讨论，一起合作探讨如何解决冲突。”配方4尝试重新确认问题或不同点。如果你不能发现你们之间有任何共同点的话，试着重新确认问题，或者找出你们的不同点。 配方5从大家都可接受的目标开始；然后向后努力。忘记一赢一输的模式，那是竞技，而冲突并不是竞技。双方最终想要的结果是什么？之前需要做什么？在往前又需要做什么？

你们双方想要做什么?假如你们都想提高销售利润，或者都想使上级满意的话，找到你们双方都可接受的解决方法是件很容易的事。你们可以在同一组织下，为同一目标工作。配方6关注你的目标。总是关注我们不一致的观点只会使我们原地不动。我们需要找出解决方法，使我们双方共同的目标得以实现。

没有人会被山峰绊倒。使我们失足的是一些小石头，但把所有这些小石头堆在一起，我们就会发现自己已经跨越了山峰。努力解决堆在一起的小石头，会使我们跨越山峰。配方7创造选择。你是否在寻找“最好的答案”？现代生活是复杂的，可能不只一个答案。事实上，任

何一个问题都有很多的选择，惟一的决定在于：哪一个方案最适合我们，适合现在的情形？在你心里应该有好几种你能接受的选择，而且越多越好;你还应该知道哪些是你不能接受的选择。

设定清晰的预期目标，就清晰的目标达成一致，这会有助于你做出正确的选择。

配方8保持心胸开阔。思想僵化、带着有色眼镜看人、先入为主，这些都将毁掉你为解决冲突而做的努力。

你越是深入地研究问题本身，你就越感到选择不同的解决方式的重要性。心胸开阔是你研究问题和做出多种选择的条件。

配方9记住心理学上的互惠法则。在第3节我们知道“行为孕育行为”。这条原则提醒我们注意自己的沟通方式，包括语言和非语言的行为，应当平息冲突，而不是制造冲突。把争论变为对话

要避免冲突升级，试试下面的技巧：

要求对方举出实例

要求提出或提供类似的例子

推向深入：“你能再多讲讲为什么你对此反应如此强烈吗？”“我能再多说几句关于……的情况吗？”

总结：“如果我理解的没错，……？”

要求对方客观一些：“你能更客观地解释你的观点吗？”

坚持主要议题：“我认为我们脱离主题了！”

保持平静，注意自己的谈吐!

如果紧张，深呼吸。起来倒杯水，让双方用一些时间“思考”。

停下来总结你的每个观点。

从另外的角度看问题。

指出你们的共同基础和目的。配方10要积极，不要消极。由于行为孕育行为，因而你必须注意消极情绪的感染作用。比如像这样比较消极的话:“我们干不了”，“我们哪儿也不去”，“你绝对错了”等等，只会引起反击和争议。

如果你对某件事抱有不同看法，首先叙述一下你的理由，然后可以这样结束你的陈述:“这就是我不同意那样看待问题的原因。”

如果你觉得继续讨论会浪费时间，你可以直截了当地说：“我认为我们该休息一会儿了。”

积极的方式是对所有积极的事物予以肯定，你可以用中性的陈述句。比如:“我同意……”“我想问一个问题……”“总而言之……”“然后……”配方11站在“同一立场。”人们很容易和坐在自己对面的人争论，却难以与坐在自己旁边的人争论。坐在某人旁边可以使他感觉到“我们站在同一立场”。这有助于产生合作的态度，并形成一种表面的协作氛围：“你我都为同样的问题工作。”这可能有点狡猾，但的确有效。配方12共同解决问题。我们都更关心符合我们需要的计划和方法。但如果我们能够与别人分享信息和观念，讨论我们的需要、想法和担忧，寻找适合更多人的解方法，我们会改进自己对问题的态度以及增进彼此的理解。你在使用事实还是幻想?

如果是幻想，你可能是在争论。配方13用“并且”代替“但是”。 “但是”一词，常常紧接在某种观点之后，它否定前面所说的。比如:“我考虑你的意见，但是……”“这个报告很好，但是……”“你工作得很好，但是……”

“但是”一词表达的是不同意、不赞成的情绪，应该从你的词汇中删去。另一个表达同样意思的词汇是“不管怎样”，只不过比“但是”长一些，但意思相同，也该删去。用“并且”替代“但是”、“不管怎样”。比如:“我同意，并且……”“我欣赏你的观点，并且……”“我理解你对那件事的感觉是如此的强烈，并且……” 配方14如果这种方法不灵，尝试其他方法。 “我已经告诉过你100万次了!”“机器坏了，不能工作了，我告诉你上百次了!这次恐怕还是不能工作。”比较一下这些有什么不同。

如果你对所得到的结果不满意，你应该改变一下你的方法、战术和环境，改变你的交流方式。你所做的改变不会对你有不好的影响，关键是深入了解、参照对比和灵活运用。 配方15深呼吸。压力和紧张情绪会抑制思维。让你的大脑从紧张的工作中解脱出来，放松会使你的工作更有效率。你需要交流，需要寻求改变，需要深入。深深地呼吸，两次、三次，这样能使你的工作出现奇迹。

配方16分享你的感受。有时在讨论过程中这有助于别人了解你的情况。比如，如果我们感到讨论在原地打转，并没有实质进展，想要

中断一下，我们可以这样说：“我感觉我们在这个问题上纠缠太多，或许我们现在最好休息一下。”（也许别人也有同样的感受。）

当讨论达到白热化时说出我们的感受是有用的。提问像是在责备，会导致争论。说出我们的想法或感受会重新展开讨论。配方17运用幽默技巧。幽默（不是讽刺!）能够缓和紧张的气氛，使讨论在友好的气氛中进行。幽默使我们免于承受沉重的压力，并化解紧张的局面，还可以开启合作而不是竞争的讨论。它刺激我们的左脑，会产生意想不到的效果。配方18不要打断别人，也不要被别人打断。打断别人的思考就像踩着对方的脚一样粗鲁。

如果你被别人打断，平静真诚地对他说：“瑞克，请听完我对这件事情关键所在的解释。”

轮流发言，在补充你自己的看法时先认真听取别人的观点。

配方19挑选适当的时机。

管住自己的舌头是第一美德；懂得如何保持沉默的人是最接近上帝的人，即便他是正确的。

小加图（公元前95－前46）

加图可能并不是要我们永远不开口，他的意思或许是指要选择合适的时机开始讨论，在一个安静的地点，一个私人的空间，一个没有威胁的环境，一个可以充分讨论问题的时段。

以上我们给出了解决冲突的19个配方，认真地想一想，在日常的生活中如何运用它们。注意!其他成功的沟通者也在运用它们，你若能坚持下去，必将得到满意的结果。

第六部分 取得进展对付难对付的人

即使与最难缠的人在一起，也要保持冷静、平静和镇定。

每次我遇到他，我都宁愿此时是自己一个人呆着。你认识这样的人吗？在本节里，我们将考察一些对付难对付的人的方法。首先，这里有9条法则，是在遇到任何困难沟通的情况下都应熟记在心的。第一条法则：

让难对付的人知道你倾听了他们的话并且理解他们的观点。当人们感到自己的信息没有效果时，他们往往变得很难缠。为了引起我们的注意，他们说话可能会更强硬，大喊大叫、夸大其辞或者让我们下不了台。

如果我们加入到他们中间，诚恳地倾听，并且用我们的肢体语言和反应显示出我们在倾听，很多人可能不会一开始就变得难缠。如果他们已经成为难缠的人，他们通常也会放低声音，变得更加理智一些——因为我们已经注意到他们，并且认真地倾听了他们的观点，没有必要再制造麻烦。第二条法则

别归结于私人恩怨。难缠的行为通常并不是针对我们个人的，而往往是针对这个社会，或是针对我们所代表的组织的。

如果的确是针对你本人，下面是应对的方法。如果某人说你惹恼或冒犯了他

1 询问“我究竟说了什么或做了什么冒犯了你？”

2 仔细地倾听并把它们搞清楚。

3 告诉他你很欣赏他。

4 询问“那么现在我怎样做才能够纠正呢？”第三条法则：

承认他们可能已经尽了全力。我们大多数人都有一整套沟通的方法和行为。我们之所以使用它们是因为它们有效。它们过去行之有效，我们希望将来也是如此。如果它们出现问题，那么只有非常灵活的人才可能去尝试其他的途径。

从习惯上说，难缠的人的沟通方法和行为比大多数人更加缺乏灵活性。他们可能总是去做他们以前所习惯做的事，而不知道用别的方法去实现他们的目标。

要比难缠的人高一个层次，承认他们已经尽了全力。第四条法则：

保持冷静。说起来容易做起来难吗？当然！不过，我们都能做到。

耐心在我们处于快要失去它的边缘时是最重要的。

脑细胞是人体新陈代谢最快的部分，因而需要更多的氧气。正如我们在第29节了解到的，压力会消耗大脑的氧气。这会导致我们的精神失去平衡，注意力和感情失去控制。这就是在感到压力时要深呼吸的原因——为大脑提供氧气。

运用积极的自我暗示帮助自己保持冷静。“我会搞定它。”“我能够镇定、漂亮地处理。”“我曾经处理过类似的情形，我知道该怎么做。”

深呼吸一次（或者更多）可以使我们有时间考虑对策，控制马上就要脱口而出的愤怒的言辞。

一言既出，无法收回。

第五条法则：

过滤你所听到的。一旦你面对一个愤怒或难缠的人，就要在脑子里支起一个过滤网。这样可以筛除你所不想要的——消极的情感，留下你所想要的——事实和其他信息。

难缠的或愤怒的人通常把自己的感觉当作事实，拒绝真相。我们需要保持警惕，以便收集有用的信息。同时把任何可能造成伤害的消极情感和个人攻击过滤掉。沉默是倾听的极好机会。

托马斯（1840-1928），英国小说家、诗人。

第六条法则：

我们一定要保持谦恭的态度。如果我们不赞成别人所说的话，或者他们是用一种尖锐或具有伤害性的方式表达出来的，在这些情况下我们会觉得很难办。

不断呼吸！不断倾听！有必要的话，咬住你的舌头！第七条法则：

对惯于纠缠的人不要抱任何希望。一些人就是很难缠，我们无能为力。当面对这样固执、难缠的人时，记住下面的话可能对你有所帮助：

一些人无论走到哪里都带来欢乐；另一些人无论何时都把欢乐带走。第八条法则：我们无法改变一个人的个性。我们是与行为共事，而不是与人共事。所以记住，我们是不能改变别人的。正如谚语所说：他们得想这么干才行！

把难缠的行为看作一个要解决的问题，而不是一个需要改变的个性。“我”的论断有助于人们改变他们的行为，并且我们解释了它如何影响我们以及我们如何感知它。第九条法则：

“修正”它。如果不能“修正”，适应它。如果不能适应，离开它。我们知道，我们不能改变某个人的个性，但是我们有希望改变他们的一部分行为。如果难缠的人的行为触犯了我们的权利，比如我们应该受到尊敬的的权利，我们可以尝试做些什么，虽然我们知道自己并不一定成功；另一些时候，我们可能决定忽略这些不好的行为或者尽量适应它；偶尔我们也许会决定减少或断绝我们跟这个人的联系，以便我们不必再容忍他们过分的行为。

问题在于：哪种结果对我们是最好的？如果一个工作团体或一群朋友被牵涉其中，对每个有关系的人而言哪种结果最好呢？如果我们必须在工作场合面对难缠的人，哪种结果对组织最有利呢？刺头

一些人总是扮演刺头的角色，总是满腹牢骚。他们看起来不大可能帮助别人。无论蔬菜沙拉里枯萎的生菜，还是天气或汽油的价格，总是不能令他们满意。没什么事情会使他们顺心。他们永远不会了解积极性原则：如果没什么好说的，

那你就什么也别说。如果你在旁边，想要制止这没完没了的抱怨，试试“我”的方法，直接要求他做积极的事情。你可以像这样说：“乔，你说你不喜欢这个提议，我想听听你到底喜欢什么。”

第六部分 取得进展难缠的人

如果这个人是一个固执的家伙，九头牛也拉不回他来，你还能镇定地对待他的挑剔吗？如果你不能学会适应，或许你该从他的抱怨中走开了。

如果是在工作的状态下，而那个固执的家伙是一个客户，我们不能选择改变、忽略或离开他的时候，下面是我们应该采取的办法：

1:感谢这位客户告诉你的话。

2:如果你可以做一些事情安抚他，那马上去做。

3:使用迷惑战术。像这样对他说："是的，谢谢你。我理解你说的话，下次我会认真考虑的。"

在确定向你抱怨的人是为了抱怨而抱怨后，再采取这些措施。

背后议论他人、闲言碎语的人我用这样的方法击败我的敌人：使他成为我的朋友。

这是另一种人，除非是说什么东西好，否则他们不会闭上自己的嘴。

如果某人在背后议论你，最好私下里直接向他询问此事。"我听说你说……，是真的吗？"

他们可能会矢口否认。那很好，"没问题！我想我会查明白的。"被你发现了以后，他们再想这么说的时候可能会反复掂量。如果他们并不否认，那么你就可以把方向调整为收集好的信息；询问一些问题，看他以后会怎样（见第27节）。

如果他们制造了一些关于你的谣言，你可以这样说："那听起来像是挑衅，你想怎么样呢？"喜欢闲言碎语的人跟我们讨论别人；

乏味的人跟我们讨论他们自己；

有趣的人跟我们讨论我们自身。

如果你没有其他选择，不得不在公共场合对抗背后议论你的人，注意给他们留一条退路保持脸面。

对待他们的闲言碎语或者嘲笑，不要持沉默、赞同、参与、微笑或任何其他会被认为是接受的态度。否则，你会成为他们谈论的对象。

喜欢卖弄的人可以考虑把喜欢卖弄的人看作受到挫折的、希望被关注和欣赏的艺人。可以想像如果你花一点时间注意他们，他们会多么兴奋。

如果你无法迎合他们的自恋情结，你可以忽略他们的需要，试着果断地陈述“我”，或者避免和这类人呆在一起。

喜欢讽刺人的人如果他们的讽刺是一种嘲笑，你可以直接把他们当作上文的背后议论他人的人对待。如果他们只是一般的消极心态，你可以像刺头那样对待他们。

如果他们的讽刺包含着综合的信息，要仔细分辩其中的弦外之音（见20节）和背后的真实含义，那才是他们要表达的意思。比如，假设你参加会议迟到了，有人直直地盯着自己的手表，对你说，“你来加入我们太好了”，或者“哦，下午好吗？”他们要说的可能并不是这个意思。他们真正想说的是：“你迟到了！”对此，你应该说：“对不起，很抱歉我迟到了。我希望我没有打断你。”（当然，如果一个人总是迟到，他们可能应该被归为不可靠的那类人。）

不可靠的人一些人往往言过其实。我们可能不能改变他们，所以我们需要学着适应。如果我们不想这么做，我们可能应当学着远离他们！

我们有准备去提醒他们做事吗？能适应他们可能“忘记”做事的事实吗？这将取决于你喜欢他别的一些素质到什么程度。有时，我们可能设法提醒他们。但有时那样做不太恰当。或许“我”的论断有助于他们认识到自己言行不一致的事实。这至少可以给他们一个改变自己的机会。你的底线应该是：如果你知道某人不可靠，在任何重要的事情上别信任他们——你也不想因为别人的错误让鸡蛋砸到自己脸上。

生活的部分幸福不在于赢得斗争，而在于避免斗争。一次精明的退却就其本身而言，是一次胜利。

诺曼（1898—1993），美国作家、牧师。

要求他人必须服从的人你认识某个想命令所有人的人吗？在26节里我们认识到一些人有很强的权力欲。他们在控制局面之前是不会满意的。

第六部分 取得进展难缠的人

帝王、国王、工匠、农民、大人物、小人物，说到底都是相似的，都是一样的；所有人内在的东西都差不多，当我们脱掉衣服，没有人能分辨出我们谁是谁。

他们可能比我们更重要，如果我们打算与他们有效地沟通并取得进展，我们需要使他们感到重要。如果他们忽略或冒犯了我们的愿望、权利或需要，我们需要坚决地回击。如果他们真的很坏，我们可能要对付的就是恃强凌弱的人了。恃强凌弱的人虽然进攻策略主导着恃强凌弱者的沟通，但他们可能不仅仅是攻击性强的人。他们的保留曲目非常有限，他们习惯性地用话语和肢体语言去征服别人。贯彻他们自己路线的需要并不重要，他们还需要让别人感到不好受。

应对恃强凌弱者的办法很多。下面是一些我们应掌握的应对之道：

站稳脚跟，挺起身板，直视对方的眼睛，不要因畏惧他们的虚张声势而退缩。

不要回击或争论；你不会取胜——对方有更多的经验。

让对方声嘶力竭。

一旦最糟糕的情形过去了，唤起他们的注意，比如叫他们的名字或者站起来。

重复你对他们的主要观点的理解。

私下里对付他们，不要在公共场合。保全他们的面子。

如果他们的行为实在难以接受（吵闹、咒骂、不停地打断你），那么记住，他们可能缺乏调整行为方式的沟通技巧——他们除了粗鲁的行为以外没有别的方式可以选择。你可以告诉他们该做什么。“约翰，别吵了。好好跟我说话。”“弗雷德，我们是在谈话。我不想这样下去了。”

不要轻易屈服。不要哭。回报是什么有些人之所以难缠，是因为他们相信这种方式可以使他们得到他们想要的东西。

看看难缠的人想要什么。要不你就满足他，要不就不给他。难缠的人可能想要什么？

受人尊敬,被人注意,发泄过多的精力,使人解决问题,使人认识他们的问题或抱怨，或困难处境。迅速地贯彻自己的方案,被人理解,令人感到有趣,令人感到重要,感到高人一筹一旦得到了想要的东西，有时他们的难缠的行为会停止，有时则会变本加厉。

一般来说，如果人们真诚地、努力地沟通，那么就给他们想要的东西，当然这是适当的。比如对于一个有怨言的真诚的客户，或者一个有很足够的理由生气的人。

这样做：

分析他们想要什么。

把感情同事情区别开来。

如果需要的话做深呼吸。

用自我暗示的方式支持自己。

自问：“我是否做了什么鼓励这种难缠行为的事情？”

关注你想要的结果。

灵活的反应。

保持冷静、平和、镇定。

注意自己说的内容和自己说的方式可能造成的差异。

别这样做：

当作个性问题。要知道，难缠的人是用他们自认为最好的方式进行沟通的。

自我羞辱，或让自己被羞辱。

让难缠的人使你感觉难受、消沉或气愤。

第六部分 取得进展应对抱怨

这里我们不是要讨论刺头——那些从来都不满意、总是抱怨的人，无论产品和服务多好，无论情况多妙，他们都是如此。下一节我们将讨论如何对付这些人。

现在我们要关注的是如何处理真诚的抱怨或委屈。这种抱怨可能是来自饭店或商店的某个顾客；也可能是一个认为我们把发票开错了的客户；还可能是有人想警告我们某件事情弄错了，让我们加以纠正，以免影响下一位客户或者下次他再与我们打交道；或者是某个想要发泄过剩精力的人。

这里有三条要记住的原则。

1． 抱怨是反馈

无论是哪种方式的抱怨，首先要承认大多数抱怨都是反馈。根据PIMS的调查，我们的不幸的顾客中只有4.3%才会不厌其烦来抱怨，其余的95 7%直接用他们的脚表明态度。所以，通常只有最好的、最忠诚的顾客才会很关心地去抱怨。毕竟，他们对使我们行动起来有极强的兴趣。卡恩想帮忙,一天晚上，卡恩在机场通过安检时，被告知如果她愿意，可以乘坐更早一班的飞机。比预计的时间提前回家，这听起来不错，所以她同意了。当她观察服务员往她的行李箱上贴标签的时候，她发现了一个潜在的问题。多年的资料处理和系统管理的经验给了她一种对这些事情的敏锐的“嗅觉”，她清楚地感觉到她的行李箱不会被放到她乘坐的飞机上。

她把自己的担心告诉了服务员。“别担心，不会出错的，”对方这样回答。“我们知道自己在干什么。”

当卡恩到达机场时，十分肯定她的行李箱并不在那里。而且她也很相信自己知道问题出在哪里，第二天她打电话给机场中心。她解释了自己乘前一班飞机回来，而行李箱却没有随她一起到达。她说她认为自己已经发现了系统的一个漏洞。

“你得把您的抱怨写在书面上。”对方这样回答。

“这不是抱怨。这是你可以改进系统的一些信息。”

“我们这里不处理抱怨。实际上你必须把它写在纸上。”

“我没时间写下来，而且我不是在抱怨。我已经把行李箱取回来了，我只是想让你知道，如果调整航班你们的行李处理系统会出问题，我是为了让你们改正。”

“哦，我帮不了你。你得打电话给机场管理者。”

“好吧，电话多少？”

“我们实际上不是这个意思。”

卡恩还愿意不厌其烦地把这个信息再传达给机场吗？

机场是否需要像卡恩这样的顾客的信息呢？

对抱怨应心存感激。这是来自关心你的人的重要信息。

2． 抱怨是警告

既然大多数顾客都因麻烦而不愿抱怨，我们就不应当把每个抱怨当作一个孤立的事件，而应看作是一个我们的组织按惯性运行中的一个典型。

把抱怨看作改进的和建立顾客忠诚度的机会。

3． 抱怨是机会

你知道吗？和一切运行得很好的情况相比，如果你很好地处理抱怨，你的顾客会对你更忠诚。PIMS研究还显示，如果我们能又快又好地处理顾客的抱怨，95%的顾客会保持忠诚度。

处理抱怨

我们怎样才能处理“好”抱怨呢？我们所用的方法很重要。实际上，和按自己意愿解决问题相比，大多数顾客更看重自己被尊重的程度。的确如此，大多数顾客更愿意我们尊重他们，超过按其愿望解决问题。

过程是最有用的，而不是结果。

下面是过程：

L-L-A-R-A-A是我们很容易记住的缩略语。

1． 看（Look）。保持目光的接触，并运用显示出关注的肢体语言向抱怨者显示你正在倾听。如果抱怨者是通过电话进行的，注意你的语言：尽可能地用“哦”、“我明白”等等表示你在倾听。

2． 听（Listen）。仔细地听。听出抱怨者真正想告诉你的是什么。把你所听到的转换为4个F：事实（Fact）、幻觉（Fantasy）、传闻（Folklore）和感觉（Feeling）（见25节）。

3． 确认（Affirm）。正如我们在16节看到的，当人们谈话时，点头表示确认，可以使我们得到比应付地听多两倍的信息。

4． 重申（Restate）你所理解的。使用回复的倾听技巧证明你在听并且理解，如果需要的话，让人们平静下来，并消除误会。重申事实和感觉。

5． 问（Ask）正确的问题。正确的问题可以是："我怎样做对你最有帮助呢？"或者是"请你再向我解释一下好吗？"或者"那件事什么时候发生的？"这要视情况来定。

6． 行动（Act）。负起责任，解决问题，或委托别人纠正过来。不要用"哦，这不是我的工作"或者"你得把你的抱怨写下来"或者"你得跟老板说"这一类的话把顾客打发走。

L-L-A-R-A-A有助于我们更专业地获得好的信息。让顾客畅所欲言，这是处理好抱怨的第一步。它引导我们进入透明沟通模式——获得好的信息，给予正确的信息，取得进展。

第六部分 取得进展处理抱怨

收集好的信息

上面的前五个步骤只是在收集好的信息。这使你感到奇怪吗？这反映了在处理好抱怨的过程中倾听的重要性。

给予好的信息

现在轮到我们给予好的信息了。我们应当做两件事：

首先，感谢顾客给我们指出问题所在。

然后着眼于将来。顾客不会对借口感兴趣。他们想要知道的是，当他们主动使用宝贵的时间来让我们知道他们经历的事情后，会有什么样的结果发生。比如，那个机场中心的员工可以对卡恩这样说：感谢“感谢你告诉我们这些情况，

重申事实 很抱歉你的行李箱未能按时到达。

重申感觉 我相信你不想用争论来结束这一天。

问正确的问题 让我记一下这件事的细节，

行动 我可以交给行李部门经理来处理。请问您乘坐的是哪一班飞机？”这样说是不是更礼貌更专业呢？像这样的回复不是更可以赢得卡恩的信任吗？

一旦你确定要做什么，总结一下，让顾客知道后再去做。

赞同和行动是取得进展的两个关键因素。在结束谈话前，我们应当看看顾客对我们的建议是否满意。

机场中心负责人应当像这样结束与卡恩的谈话：感谢感谢您再次抽时间出来向我们指出这一问题。

行动我将会把这个信息传达给我们的行李部门经理，希望别的调整航班的顾客不会再发生您这样的事情。

赞同您对这样的处理满意吗？对每个关注我们的人，这样要好的多。

记住，因为行为孕育行为，所以你要控制交流的影响，而不是顾客。

你是否曾经愤怒地用手指着某人，火冒三丈，然后因为他们没有听你说话而变得垂头丧气呢?

你是否听说过某人对一个生气的人说，“现在请冷静下来，我们好好谈谈这个问题”或者“不要用那种话来说我！”。他们可能意图是好的，可惜这样的命令会是火上浇油。

当人们生气时，他们最需要是让人倾听。我们可以帮助他们说出自己的想法。

生气的人正处在“愤怒的火山”的“感情面”。让他们平静下来只会使他们留在原地。实际上，每次我们不能很好的倾听他们的话时，只会使他们在山的“感情面”陷得更深。

要让他们爬过山顶，到达“程序面”这一边，我们需要让他们把想说的话说出来，并且表示我们在认真倾听。

运用回复的倾听技巧和集中的肢体语言表示你正在听这个生气的人说话。

这看起来像是在鼓励他们发泄出更多的东西，但实际上，一旦生气的人把心里的话说完了，而且通过总结和反馈显示出我们已经了解了他们的想法，他们就准备好往前走了。

下面是易于记忆的应对生气的人的方法：

L-L-A-R-A-S

看（Look）

听（Listen）

确认（Affirm）

重申（Restate）你所理解的事实和感觉

问（Ask）问题

总结（Summarize）

当生气的人讲完了，你也问过所有你因为需要收集好的信息而问的问题之后，总结你所理解的事实和感受。这有助于使他们爬过愤怒的山顶，把他们从感情的一端带到程序的一端。夏洛特需要一套新轮胎。她打电话给几家轮胎店，最终选定了托尼的轮胎，并约定在下个星期三下午2点钟到托尼那儿。托尼说，“把你的车带来放在我们这

儿，一个小时后来开。”夏洛特一整天没有上班，仔细地计划这件事。早上她要用车处理一些事务，午饭后她把车放在托尼那里，步行就近处理一些事，之后去取车，然后开车去电影院，她计划在那里见一个朋友，一起听音乐会。一个很不错的安排。

到了约定的时间，夏洛特把车开到托尼那里。托尼说，“一小时后回来，你的车就弄好了。”

夏洛特3点钟返回，“哦，”托尼说，“请坐一会儿。我现在就去弄你的车，不会太久的。”

“什么？你说我的车3点钟就会弄好的！”

“是的，我知道，可我一直非常忙，没有时间弄你的车。你先坐一会儿，10分钟我就完事儿了！”

“但我现在想要去别的地方！你说现在就会弄好的！”

他们之间的拉锯战开始了，夏洛特变得越来越生气，而托尼则重复地说让她坐下来，他好马上开始弄她的车。

最后，他们用了不止十分钟争论，夏洛特已经很烦躁了！托尼失信了，而且似乎不明白他是如何破坏了夏洛特一整天的精心计划。

可怜的托尼。他毫不知情，只是不停地让夏洛特坐下，这让夏洛特沿着愤怒的火山不停地往上爬，越来越生气。对于夏洛特和托尼来说这都是一个糟糕的情况，两边都有损失。夏洛特耽误了音乐会，托尼不得不处理生气的顾客。我们来看看LLARAS法则如何扭转这种局面。托尼的轮胎

托尼听完夏洛特的话，并没有打断她，他可以像这样说：“很抱歉，没有按我说的时间把您的车弄好。我明白耽搁一会儿造成了不便，你需要马上赶路。如果你能坐一会儿，我现在就弄你的车，10分钟就可以了。”

这可以反映夏洛特的感受和事实。她会感到很顺耳。她或许会感到不必再强调她的观点，然后坐下来让托尼尽快完成工作。这是一种行之有效的方法。在上面的案例中，没有什么能改变汽车未能按时准备好和夏洛特的计划被耽搁了这些事实。但如果托尼可以专业地对待夏洛特，他就不会失掉这个顾客，夏洛特也不会被耽搁这么长时间。

处理习惯性抱怨者.一些人天生就爱抱怨。如果他们中间的某个人是你的顾客，下面是一些办法：

1． 感谢他们。

2． 说你将会转达他们的要求。

3． 如果可行的话，做些什么安慰他们。

记住这句拉丁谚语：别让难缠的顾客把你打败。

第六部分 取得进展解决问题和做出决定

在我们有棘手的问题需要解决，或者需要在各种选择中取舍时，我们可以采用透明沟通的技巧去理顺这一过程。

值得付出多少努力?

当我们有问题要解决，或者有决定要做出的时候，第一个问题是：这个问题的解决或这个决定的做出值得我们用多少时间、付出多少努力。

如果是毫无意义、毫无影响的问题和决定，那就不需要我们付出太多的时间和精力；如果是非常复杂、重要和关键的问题和决定，那就值得我们集中所有的时间、精力和创造性。

主动接近问题

当我们处理我们的沟通和生活中的某些问题时，我们需要让自我实现的原理为我们工作。

带着你能解决的积极的预期接近和处理问题。什么是值得的?

下面这些问题有助于你估计值得投入多少时间和精力。

存在多少风险?

不管是对与错，其结果的潜在影响有多大?

如果我什么都不做会怎样?

会有其他人牵涉其中或者对此感兴趣吗?

我有多少可以利用的时间?

会有谁的安全等利益受到威胁吗?

处理或忽略这些问题会牵扯多少资源成本（比如金钱、时间、信誉、权责）?

在处理这些问题时我是否有很大的自由度，我的行动是否在某种程度上被制约?

解决问题!

缩写SOLVE可以让你很容易记住问题的解决之道：

阐释（State）问题

概述（Outline）问题

列出（List）选项

想像（Visualise）你的选择付诸实施

预测（Evaluate）你的结果。

阐释问题

你曾经想过没有？你解决了一个问题后发现它只是稍微改头换面就又回来了，或者你所有的努力都付诸东流，没有效果。

你可能犯了解决问题时最容易犯的错误——希望一蹴而就。因为我们正在采取措施，所以感觉良好，但我们迅速的行动也许是被错误的问题所引导，或者只是真正问题的表象。在我们还没有花时间把事情彻底想清楚以前采取措施只是一厢情愿的做法。

在采取任何措施前，我们真的有必要弄清楚我们在干什么。第一步是把问题清晰准确地描述一番。这使我们能够了解真正的问题以便我们采取切实可行的解决方法。还有助于我们不会把时间和精力浪费在只解决表面的问题而使真正的问题继续存在或者变得更糟。

不断地问自己直至你能指出真正的问题，而不是表面的问题。

一个被很好陈述的问题已经解决了一半。

美国工程师、发明家

描述问题时要选择清楚、具体、完整和正确的词汇。含含糊糊是没有任何用处的。我们追求的是问题的清晰面目，而不是模糊的草图。

对任何思想家来说，最大的挑战来自于用一种提示了解决方法的方式来阐述问题。

英国数学家、哲学家

如果你穿的鞋比较紧，磨出了水泡，下面哪种做法更明智呢？

把脚包扎后继续穿这双鞋子？还是

换了这双鞋？

一条绷带或许会减轻你的痛苦，但如果你不换鞋子，还会磨起水泡。水泡只是真正的问题的表象。

人们往往对治标更有兴趣，因为这会很快见效又很容易，就像用阿司匹林治由近视引起的头疼一样。不要把时间和努力浪费在治标

上。

只有治好近视才能够彻底根治头疼——阿司匹林只是掩盖了问题而已。

这里有两个很好的方法，可以帮助把真正的问题与问题的表象区别开来：

1． 自问“我怎么知道有问题？”检查一下使你知道问题存在的依据。

2． 问五次“为什么”通常就可以揭示出真正的问题。

概述问题

现在，需要充实你对问题的阐释。尽可能从各个角度揭示问题的内容。使用4F模式帮助你获得问题的有效信息。

事实(Facts) 事实是什么？

幻想(Fantasy) 你的观点是什么？别人怎么想？

传言(Folklore) 是否有什么有用的“小道消息”？

感觉(Feelings) 你的直觉告诉你什么？别人有什么“预感”？

第六部分 取得进展解决之道

发现的过程不在于寻找到新的领域，而在于拥用新的眼光。

普鲁斯特（1871—1922）

法国小说家概述问题后沉思的要点

问题是什么？不是什么？

什么发生了？什么没有发生？

问题出在哪里？哪里没有问题？

牵扯到谁？你本来预料的人有谁没有被牵扯到？

问题发生的数量、程度、频率以及规律怎样？

是否影响了别人？

值得花多少时间、金钱、努力和其他资源？

涉及到什么？没有涉及什么？

问题的性质是什么？

什么曾经发生过？什么发生了变化？

哪些顾客被涉及？哪些设备被涉及？哪些出乎你的意料没有被涉及？

事情正在好转还是恶化？

我通常对这个问题的反应是什么？当用这种方式反应时发生了什么？我们过去的经历常常会限制我们的思考，并导致我们漏掉重要的信息或没有注意到未曾经历的事情。上面所列的问题有助于我们解释问题并仔细地分析它们。摘掉有色眼睛，摒弃先入为主的观点，倾听自己的直觉，逻辑地思考问题，询问他人的看法，查出事实。

知道何时该适可而止

没有主见的人收集各种信息后，经过一番分析后会陷入僵局。我们也应当提醒自己注意这一事实：我们不可能发现所有的事实。我们需要尽可能准确并现实地了解更多的情况。然后我们应当知道什么时候停止调查并开始着于解决问题。

如果我们在揭示和分析概括问题上花的时间越多，我们理解和解决问题的机会就越大。一个彻底的分析可以避免我们沿着错误的方向

白费劲。这样可以节省大量时间，避免很多不必要的麻烦。实际上，一个透彻的分析常常直接指向解决方案。

寻找根源

一旦我们揭示出问题产生的最可能的根源，我们工作的大头可能就已经完成了。

复杂的问题通常可能有几个根源。我们的任务就是把问题最初的根源分离出来，这样我们就不必浪费时间去减少或消除次要的因素或错误的“原因”。要做到这一点，必须弄清每一个可能的根源是否是真正的根源。如果在陈述问题时，发现一个根源可以解释我们所问的所有问题，那就表明我们发现了真正的根源。

列出选项

为了更好地解决问题，我们需要设定一个目标。我们应当采用什么解决方案？我们想要达到什么目标？我们想要得到什么样的结果？我们怎样知道我们的解决方案是否有效？

不要满足于脑子里出现的最初的想法，不要满足于浅显的或者简单直接的解决方案。

列出可选择的方案

把所有可能的解决方案列出来。我们如何才能最经济、最彻底地解决问题？如何减少损害或者从中获益？至少要列出10种解决问题的方案。

什么也不做也是一种选择，可以考虑作为其中一种方案。

既然好主意很少自己跳出来砸在我们的鼻子上，我们就需要充分调动我们自己的以及别人的思考力量去制定可能的解决方案。

人类的竞赛是想像力的竞赛。

想像你的选择付诸实施

下一步是想像你的选择付诸实施的情形。这有助于你预测结果。

设想每一种可能的解决方案运行的实际情况。是否很好地符合了你的标准？你怎样调整才会更好？有什么潜在的困难，你如何避免它们？

一个问题很少只有一个最佳答案。更常见的是，我们需要在现实的约束下工作。常常要综合两到三个方案才能找到可行的方案。其余的时候我们需要把一个不那么理想的方案最优化。想像可以提供帮助。

想像我们的方案付诸实施时，我们要考察什么可能出错，我们需要做什么才能使解决方案有效果，需要谁的帮助，需要哪些资源，哪种措施最为有效。这有助于为我们的解决方案提供最有效的保障。

预想解决方案还有助于我们选择最恰当的一种方案。我们可以自信地实施它，因为它是我们根据适当的标准选择的，我们可以预想其付诸实施的后果，并做出需要的调整。

预测你的结果

我们不会把一块牛排放在烧烤架上就离开，直到想吃的时候再过来。我们会仔细地观察，不停地翻转，并抹上调料，最后享受这块美味的牛排。同样的，我们也不会把我们的解决方案付诸实施后就撒手不管！我们会观察它是否成功，是否符合我们的预期，是否有什么障碍，我们成功的目标是否能够实现，或者我们还需要做一些调整。

做出决定

实质上，做决定是SOLVE系统的最后一步。在我们列出选择前，我们需要建立我们的目标。这些目标使我们做决定时有好的选择标准。在做出一个决定前，我们会想像方案付诸实施的情形。一旦做出决定，并产生影响，我们要预测它是否能像我们预料的那样有效。有时我们需要做出调整，有时可能一切运行良好，有时我们需要重新回到起点，重新开始这一程序。

你的决定是更多的基于感情还是事实？如果要同时兼顾两者可能难以实施。最好的解决方案是平衡这两者，这样的决定更易于实施。

借助于他人

当他们涉足到贯彻执行你的决定或你的解决问题方案当中时。

当他们会被你的决定或问题的解决方案影响时。

当他们表示出兴趣时。

当你需要他们理解或支持你的决定时。

当你感到自己需要支持或鼓励时。

当问题或决定很复杂，而别人可以补充他们的观察、建议、判断、经验或专业的意见时。

当别人想要加入进来并做些贡献或从中学习的时候。不要把那些只会帮倒忙或者只知道肯定你的想法和主意的人卷进来。

第六部分 取得进展需要避免的错误

下面列举了5个常见的需要我们提防的惯性思维方式：

1． 拘泥于第一印象。我们大多数人都对第一印象格外重视。无论他人的意见如何，我们的预见以及先前类似的经验如何，我们常常倾向于最初的所见所闻所思，哪怕相反的信息随后而来。当心第一印象。学会从不同的角度看待问题和做出决定。2． 拘泥于现状。看来人类的天性是喜欢保持现状，不愿节外生枝。既然我们不能清楚地预见结果如何，不改变现状意味着不采取行动；改变就意味着行动和冒险。什么也不做通常似乎更安全，也更容易。不要把现状看作既定的事实。如果现状是最好的，那么就什么也别做。但是是否有别的选择更符合你的目标呢？如果可以选择的话，你会选择现在这样吗？3．固执于“糟糕”的决定。你是否曾经做出过错误的选择，但又不想颠覆自己的决定，而寄希望于情况好转？ 当你发现自己在洞里的时候，你能做的最好的事情就是别再挖下去。

4． 只看到我们想看到的东西。正如我们在第一部分了解到的，大脑通常只看到我们想要看到的以及期望看到的东西。那些支持我们的观点、我们喜欢的决定以及我们感兴趣的选择方案通常会跳到我们面前，而相反的信息则会蜷缩在角落里。收集、解释、估量信息的时候要保持灵活和开放的思维。对于自己愿意接受的信息和愿意接受的决定不要立即接受，可以请人扮黑脸与你展开论争。5． 估计。一些事实易于估计和预料，因为它们更直接，而且我们能够迅速地得到我们的反馈。下一次遇到同样的事情时更易于估计或预料，或者调整我们先前的估计。

预计不确定的、不寻常的、不熟悉的事是一种冒险。我们估计的事情确切性越低，得到准确、客观、迅速的反馈就越难。这会导致我们过于自信或者过于谨慎。做出估计的时候要遵循一定的规律。考虑各种情况，避免被你最初的估计束缚手脚。

从创造性思维中获益

你是否有过这样的经历：一个好主意突然出现在你的脑海里，或者你突然悟到了或观察到了什么事情？那就是你的创造性思维在发挥

作用。虽然我们通常把创造性看作灵光一闪，但它也可能是系统的分析和思考的产物。

创造性是一种如果不用就会生锈的自然能力。虽然某些人可能比别人有更多的创造性，但我们每个人都有创造性思维，而且通过实践我们可以提高创造性思维。

创造性的运用可以丰富我们的解决方案，有助于我们做出高质量的、可行的决定。下面有8条建议，可以提高你的创造性。

积累

在牛顿观察苹果落地前，他曾长时间思考地心引力的问题。当问到他为什么会有这样一些令人震惊的发现时，他回答说："通过思考它们。"

无论我们多么有创造性，如果我们没有知识和经验，我们也不能获得可行的解决方案，或者当我们发现时也不能辩识出来。

坚持

只有专业知识和经验是不够的。我们还需要坚定不移的精神，以及对提出一个创造性的解决方案的真诚愿望。伟大的发明家常常是反复地做一件事情直到他们解决问题。

天才是百分之一的灵感加上百分之九十九的汗水。

追随

向那些颇具创造性的人学习，做他们所做的事情（见第3节），这将会激发你自身的创造性。

头脑风暴

自己做一做头脑风暴，与他人一起更好。尽可能多的提出观点，越离奇越好。随后再评价它们。

魔术棒

你希望解决方案是什么？这将成为你的目标。再回头想想你怎样才能达到这一目标。反复地问自己："我怎样做才能实现目标？"更改扩展和修改你认为完美的观点。把它们扩大、缩小，组合起来，分离开，反复地琢磨，直到你有所收获。

想像

使用一些引导性想像，比如象征、类比、推论等等来挑战你的设想和观点。别人会怎样解决这个问题？比如一个外科医生，一个艺术家，一个科学家。你认识或敬重的某个人会怎样解决这个问题？

运用你的想像，找到完全不同的视角。

把问题留到明天解决

我们头脑中的许多创造性的观点似乎不知是从哪里来的。也许会出现在我们想别的事情时，也许会在我们的梦中浮现。

可以使用被称为“孵化”的技术，在我们将要睡着的时候，回顾我们想要解决的问题，并且带着问题睡觉。十有八九，我们的潜意识能创造出一些我们苦想三个晚上才能得出的答案。做梦

梦与诺贝尔奖

丹麦物理学家波尔发现了原子的结构类似于太阳系，并创建了波尔原子模型，他是在一次梦中看到原子的核心被运动的电子所环绕。

梦与企业家

先生们，让我们学会做梦，那么我们有可能发现真理。

有创造性的人学会把他们的难题留给潜意识思考，同时他们去放松、做白日梦或者处理其他问题。

第七部分 书面沟通简明扼要

我们已经知道，在面对面的沟通时，信息传递中55%依靠我们的肢体语言，38%依靠声音，7%依靠口头语言。但在书面沟通时，我们则完全依靠语言。我们使用的词汇，我们的表达方式，以及我们的谋篇布局，或者传达了我们的意图，或者被人们丢在一边。

写作是一种应用性的技巧，你可以遵循下面几个简单又有效的指导来改善你的写作技巧。

为了改善你的写作技巧，选二三个备忘录、报告或你写好的信件与下面两节的指导大纲进行比较，然后选出一二个按照大纲重新写。

人们都很忙

人们没有时间反复阅读文件、合同以达到充分理解，通常他们选择一些内容来阅读，然后理解它，并按此规定行动，然后又继续做下一步工作。如果你的文章又长又复杂，并且使用很多长词、偏僻的专业术语和华丽的短语，人们会对读你的文章感到厌倦；如果你不能清晰地陈述你的目的，如果你的主要观点不突出、不明确，如果你的思想缺乏组织、缺乏吸引力，你将会浪费人们很多时间去理解它们。这些都将极大地降低人们的阅读兴趣，减少按你所说的去做的机会。

事实上有效的写作有三个要点:

1. 必须容易阅读。

2. 必须容易理解。

3.必须能够说服读者。

如果你能使用较短的词汇、较短的句子，你的写作是成功的。

谨慎地选用你的词汇

使用短词

许多人认为较长的词汇会含有较复杂的含义，而简单的词汇含义简单，因而他们的文章不必要地堆砌词藻，这样使读者读起来很困难。当然有些短词意思确实简单。比如:猫、帽子、坐。而另外一些短词却不尽然，比如:真理，爱情，灵魂。简单的语言并不一定主题简单，使用短词写作，也不会使你的文章过分简单，反而会增加它们的可读性。

要尽量选择短词，少选择长词，所谓短词是指那些少于三个音节的词汇，但有三种例外:

1.大写词汇，如:澳大利亚（Australian），一月（January），星期六（Saturday）。

2.由短词合成的词，如:簿记员（book keeper），尽管（nevertheless），每个人（everybody）。

3.以es或ed构成的三音节词汇，如:承认（confesses），消化（digested），资源（resources）。

还要注意以ing结尾的长词。它们可能具有三个以上的音节，使读者感到阅读起来困难，因为它们需要一个视觉过程。选择那些表达最精确、最经济、你的读者最熟悉的词汇，这些词汇也许是你在面对面交谈时使用的词汇。

这并非一成不变的准则，一些短词不便于阅读，你要学会取舍。

何时使用长词

尽管我们说使用短词会方便读者，但是文章中还是会大量运用长词。这些长词有些是必需的，但有些只会难为读者。如果要用事物的名称或技术词汇，可以使用长词。如果是为了更加精确地表述你想说的事情，可以使用长词。但它应是唯一的或具有特殊描述性的词汇，或者可以附加额外的意思。

如果使用长词可以节省你所使用的短词，比如“unemployment”（失业）一词是经济学中的词汇，它节省了几个短词“它表示没有工作”。如果使用的长词是广大读者更加熟悉的，比使用短词更有效果，那么使用长词。

在你认为长词可能会给读者带来麻烦时，不要使用长词，大多数人在他们繁忙时是不情愿查词典的。

不要削减所有的长词，仅仅削减那些不必要的词汇，使用那些最能表达你的意思的词汇，那些使读者感到更加亲切熟悉的词汇，运用那些经济的但是具有丰富涵义的词汇。如果可以使用“city（都市，城市）”，我绝不使用“metropolis（主要都市，大城市）”。

第七部分 书面沟通简单明了

避免专业词汇和“噪音词汇”

对大多数读者来说，专业词汇会使文章难以理解；同样地，使用流行的“噪音词汇”也不会使人们分享其所拥有的涵义。如果你想使用专业词汇或“噪音词汇”，你要确认你的读者能够理解你所使用的词汇的涵义。

使用短句

许多人把词藻的堆积等同于文章的重要性，他们在文章中填充大量华丽的短语和过渡词汇，使用复杂的句子结构，过多的重复和修饰，而这些并不能使文章易于阅读和理解。

长句令人厌烦，它们阻塞了对你文章所提供的信息的阅读和理解或按其指令行动的可能性。短句有助于将我们的思想分类，使每一要点清晰，也便于读者比较容易地把握我们的思想。短句不会使文章过分简单化，反而会使读者容易阅读和理解，它们会增添你的备忘录、信件或报告的可行性。

幸好长句是相当容易矫正的，有三种方法可使长句变为短句:

其一，删去不必要的词汇（我们经常发现不必要的词汇、华丽的短语和过多重复）。

其二，去掉复合句的连接词，使之成为两个简单句。

其三，通过去掉过多的修饰辞减少句子的复杂性（比如:“无论如何”，“除此之外”等等）。

使用由一到十个字组成的短句

现在我们来缩减你句子的平均长度，使文章更有可读性，这样做可能会使你的文章增加一些跳跃性和活力，使文章更有吸引力和说服力。

你无法控制文章主题的复杂性，但是你可以控制你所写的文章的复杂性。在文章中你可以选择那些最简洁的词汇，便于阅读；你可以选择短词和短句，这样使比较复杂的主题容易理解。

去掉不必要的短语

许多不必要的短语混在公文中，这些多余的词汇花费读者很多的精力，既增加了句子的长度又增添了阅读的困难。

去掉过多的重复

重复是不必要的反复，这种重复是如此普遍以至于我们几乎很少认识到，它们一遍又一遍的重复，而没有附加任何新的信息。比如:“铅心的笔”、“全面完全的”等等。这些词语增加了句子的长度，增添了阅读的困难。

分离复合句

我们经常要把两个句子合成一个句子，当两个句子含有一种意思且只含有一种意思并且它只有一个主语和一个动词时。

对于上面那段话，可以改写成:

我们经常把两个句子合成一个句子，这个句子含有惟一的意思。它只有一个主语和一个动词。

减少复杂句型

减少句子的复杂结构可以使你的文章更容易看懂，使读者抓住你的思想，使你的文章更有效果。像上面的句子可以改写为:

为了便于读者抓住你的中心思想，减少句子的复杂性，这样改写效果会更好。

不要过度松散

在适当修饰与随意拖长、漫谈式的文章之间是有区别的，后者是由于我们头脑的高速运转，随想随写，而在我们意识到这点以前，我们的文章写得又长、又复杂，又松散。

“像这类的问题我们已经经历过几次了”，当你写到这句话时，你的脑海里浮现出很多的往事，这些事情足以使你要扩充并解释你的这句话。于是，你又写到“在许多场合我们讨论过这个问题，不幸的是以往的努力都是徒劳无益的。但是，现在我们还要努力去试一下，我还是要建议……”试着去掉这类的词汇:“因为”、“因此”、“不论如何”、“所以”，用句号把句子分开，使每个句子相对独立。

不要冗长乏味，也不要居高临下地责备对方

你是否收到过包含这些短语的信?

按照你的要求……

首先感谢你的配合……

请你相信我们一直非常关注……

我们要求密封后返回……

我们的办公室已经收到你的会晤约定……使用这些短语的人可能认为这样听起来很正式，但实际上它们是非正式的。华而不实的短语增加了词汇却减少了可读性。

从中我们可以学到什么？应当像说话那样写作，而不是相反。把你写的东西大声读出来，如果听起来矫揉造作，就修改它。

第七部分 书面沟通文字叙述要有说服力

无论你怎样表述，惟一的宗旨是要使读者理解你的信息并照着去做。这一节我们将介绍更多的方法来提高你的文章的可读性和说服力。

语法

语法是重要的。事实上，公文的一个定义就是“以简洁的语法进行交谈”，读者也经常通过语法来理解我们的信息。

如果你十分关注文章中所运用的语法，这就为你提供了改进你的语法的机会。读一本好的语法书，并经常地倾听你的朋友、同事、电视台和广播电台主持人的讲话，注意他们是如何构造句子，如何使用动词的。

坚持使用电脑的语法检查功能，直至你自信自己不会出错。阅读电脑上的解释，确信自己已经弄懂了。然后让别人检查你的信、报告和备忘录，看能否找出语法上的错误。组织你的材料使用蜘蛛网法

蜘蛛网法是简单而又有用的技巧，可以有序地组织你的信息和思想，它能够帮助你防止遗漏、重复、不切实际，以及突出你的重点内容。

要构成一个蜘蛛网:

步骤1:将你的论题放在中心，围绕它画图。

步骤2:注意你要达到的目的，没有明确的目标不可能写出清晰的文章。公文的一般目的是:为了分析为了解释为了说明

为了讨论 为了建议为了呈送

为了询问 为了推荐为了评论

为了感谢 为了确认为了概要如果你文章的目的明确，你将能够把你的信息和想法有序地组合以适合你的目的；如果文章的目的不止一个，把它们全部找出来。

如果你需要分几部分来完成你的报告，那么对每一部分制作一个蜘蛛网，每一部分有着不同的目的。

步骤3:头脑风暴，把你的所有信息都列出来。

如果使用相关的动词和名词，动词表示行为，他们提醒你要做什么，比如“询问的问题比问本身应该更清晰”。

如果几种思想似乎都与主题相关，把每一种思想作为一个分支。

步骤4:检查一下你所构造的蜘蛛网，看看是否把所有的事情都包含进去了，去掉不必要的或重复的。

步骤5:你还需要收集、检查或开发哪些信息或数据，把它们突出出来。

检查一下还有什么需要添加进来的。使你的公文尽可能的简洁，越短越好，记住KISS原则，使文章短小精悍。

为你的思想排序

你的思想的次序是怎样的，一旦你的蜘蛛网构造成功，信息的排序是一件非常简单的事情，只需考虑这篇文章让读者看起来富有逻辑，更有兴趣，更适合读者的口味。

步骤6:蜘蛛网上的每一支臂膀，都应表现出一定的顺序。引导你的读者一步一步地把握你的思想、信息和结论，有许多方法可以实现这个目标:

时间:历史年代:过去→现在→未来。

空间:地理位置:中心点→外延，如：悉尼→郊区，或者墨尔本码头→整个澳大利亚。

因果过程:事实→原因→结果。

步骤顺序:如：原材料→制作阶段→产品。

原理:理论→实践，比如:文章的可读性→短词、短句、避免专业术语，去掉不必要的短语、重复、复合句，减少句子的复杂性，包括一些短句子。

问题:解决的可能性，比如:超重→减肥节食，参加体育锻炼，参观健康农场。

比较和对照:例如:动作片与哑剧，草图与油画，紧急的与重要的。

次序:降序:由大到小，或升序:由小到大。建议：

事实→结论→建议：对于喜欢细节的读者应这样做。

结论→建议→事实或理由：适合于那些忽略细节的读者。

结论→事实：适用于了解背景的读者和信任你的读者。

结论→事实→建议：这是一种不寻常的方法，能够抓住读者的注意力，在给出建议前，由他们自己进行逻辑推理。这种方式适合于对自己的建议没有把握的情况。

利益→建议或想法→理智：为了说服读者时使用这种方式。哪一种方法最好？它们都非常有用，为了使交流更清晰更有说服力，以上述的某种方式构造你的理想模式。

文章长短适度

你的信件、报告或备忘录要达到的目的是什么？当你为了实现你的目的提供了必要的信息时，文章就可以结束了。为了使文章简洁，只需提供必要且必需的信息。

需要自我检查的问题

文章中在提出建议后包含了理性的叙述吗?

为了达到目的有无多余的和不必要的信息?

为了达到目的，是否包含了所有重要的事情?

文章是否适合读者的需要?

我还需要更多或更少或更深入的采访吗？现在你需要的是去收集信息。

开始写作

你已经有了明确的目的，你已经掌握了你的文章应该包括哪些内容以及它们的先后顺序，你已经收集到你需要的信息，现在开始写作。 心中有读者

尽可能地明确你的读者是谁，然后选择你的词汇、支撑的信息，组织好材料以适合读者的口味。

下面这些问题应该考虑:

你的读者已经具有了多少知识背景？你还需要提供、补充什么?

你的读者对这个问题的理解程度怎样?

关于这个主题你的读者的观点是什么？读者的观点与你的观点是否一致?

你与读者的关系怎样？

你的读者喜欢哪种交流风格？它们是正式的还是非正式的交流风格？

哪种信息技术最有可能达到你的目的，它是一种高技术、统计、总的概述还是轶事，是否涉及费用、样板、个人的故事，还是一种参考性资料，你的建议是否与国家的政策相协调等等。

第七部分 书面沟通说服你的读者

主体

从蜘蛛网中发展出来的文章概要将会形成你的报告、备忘录或信件的主体。

突出你的重要信息

有两种方法可以突出你的重要信息：第一种方法是我们已经谈论过的，使用短词、短句以及短的段落。

我们的眼睛一般喜欢注意每一段落的第一句，这就是突出你重要信息的地方，而较短的段落更是突出你的主要观点的位置。

第二种方法是，把重要的信息放在一句的重要部分，而且通常也要放在段落的开始句上，而不要跟在诸如“当、在……之后、而、因为、不论怎样、因此、如果”这类词后面。以较短的段落作为文章的收尾，而把重要信息写在每段的起始句上。

前言和结尾的写作

一旦信件、报告或备忘录的主体完成，我们就可以回过来写前言和结尾。

在前言中说明你打算告诉对方什么；在主体段落中进行阐述；结尾时告诉对方你说了些什么。

一般来说前言有两个目的:

抓住读者的兴趣，并向读者表明在看完你的备忘录、报告、信件后他们能了解到什么。

前言还能帮助读者立即抓住要点，帮助读者寻找他们想要知道的内容，而且还能帮助读者决定在阅读之后应采取的行动，在结论段中总结或者进一步确认这些内容。

即使是一篇很短的备忘录和信件，我们也能够从前言和结论部分获益，尽管这些段落仅有一句话或两句话。清晰地写出你的前言部分，用一两句话概括出要点，然后陈述你的目的和你希望读者阅读后应采取的行动。在你的结论部分，重申你的重要观点，如果必要，可以再深入一步。

文章具有说服力

文章的说服力对于公文来说是非常重要的，毕竟我们写作商业信件、报告、备忘录不是为了好玩，而是为了使对方了解、理解我们，这是我们沟通的目的。

文章的力量在于动词的运用，文章中应运用比较强烈的行为词汇。这将增强文章的说服力。

使用有力度的动词

有力度的动词会在人们心中形成一幅图画，它们会增加文章的权威性和说服力，因为这些动词指挥着读者的思想，如果你使用有力度的动词，会增加你的文章的魅力。选择那些专门描述行为的动词。有力度的动词是具有明确的动作倾向的，和缓的动词通常由系动词构成，通常是抽象而不是具体的。弱强

我们想要去参观我们参观

我是想支持… 我坚决支持

我们能够劝说 我劝告……

我将给你送去 我传真给你

我将去那儿并且 我开车去那儿并且

我们将与你联系 我们打电话给你

使用大量强烈的、特别明确的动词，能构成一幅心理图画。

第七部分 书面沟通语态应用

使用主动语态

为了使文章更有说服力，要使用主动语态的动词，而不要用被动语态，这就如同演员与剧本的关系一样。主动语态的句子总是将“演员”推向前台。

被动语态主动语态

那是在会议上被决定的会议决定……

调查由我们来执行我们调查……

被询问我们问…

我们的战略被制定我们制定战略

那是诚挚的抱歉我抱歉

你的思想被欣赏我们欣赏你的思想

它被约定……我们约定……

洗练你的文章以适合读者的口味

使你的文章显得有魅力

你曾经看到过由词汇堆砌起来的报告、信件、备忘录或杂志文章吗？如果有的话，你可能还能回忆起当时的感受，大多数人对于这类几乎没有词汇间隔，没有剩余空间的长篇阔论的反应是:“去它的吧，我干吗要看这篇文章?”尽量使你的文章中段落短小，在段落与段落之间留有充分的空间，在纸的上下左右留有充分的空白。通过选择短词、短句和较短的段落，你能够避免读者的消极反应，你也能设计出某种写作方式以吸引读者的眼睛。

从你的材料组织着手，使你的文章对读者来说更有魅力。

使用标题和副标题

在白色的空间标以题目，以警示读者文章从这里开始，并且帮助他们发现他们要寻找的内容。

使用执行概要

这些是非常有用的工具并且被包含在许多商业文件中。甚至一页纸的备忘录也有执行概要，它构成一种写作形式，解释性的标题告诉

读者，从这里开始，这就是备忘录的作用。

较长的备忘录和报告，可以有整页的执行概要，来描述内容或突出主要的信息和结论，使读者知道他们何时应该看，并且要仔细看这些内容。

写作个性化

用“我”、“你”、“我们”等人称代词帮助读者把你的文章连接起来，使文章更直接、清晰和有说服力，使你的文章更具个性，更具可读性，避免使简洁的文章显得突然。

组织的方向盘是靠人来转动的，公文也是由一些人写给另一些人看的，因此不要担心在你的公文中参考了别人的东西。公文的写作要运用简明语法，同时要写出个性化的文章。

机智地写作

公文不应含有判断术语，应以职业化的方式报导事实，让读者自己得出结论，如果你想给予一种观点、说明，不要把它掩饰成事实。

同时还要考虑时间，在你发出备忘录或信件前，把自己置于读者的位置去考虑事情。

不要忘记检查

仔细检查你已经写完的文件，反复大声地为自己朗读，确认语法运用是否正确，你的意思表达是否清楚。

然后再为自己读一遍，检查你需要提供的信息都包括进去了吗？有没有多余的应该删去的内容？把时间花在检查上是值得的，它能帮助你确保你的文章便于阅读、理解和付诸实施。

第七部分 书面沟通电子沟通

你怎么能说我没有与你交流？就在昨天我还回复了你的Email呢！

这个世界发疯了吗？有时似乎电子沟通正在接管我们的生活。在20世纪80年代中期，大多数人都没听说过传真机，只是在很少的大组织中在高层私人助手之间使用。Email还只是一种科学的构想。不长的十几年前，移动电话还只是为精英分子所用。而今，许多家庭已经拥有传真和电脑，我们中的大多数人的生活已经离不开电子沟通方式了。

Email是公共的

电子沟通看起来是短暂的，但又可以说是永恒的。一旦我们发送了一封Email，我们立刻创建了四个备份：一个在我们的电脑里，一个在我们的服务器里，一个在接受者的服务器里，还有一个在接受者的电脑里。自动的备份功能还会创建更多的备份。一个消息发出一年后，将会有50个乃至更多的备份。事实上没办法确定这些备份中的某一个会一直保留下去，被转发，或者被某人有意或无意地读到。Email和传真甚至可以被用作法庭上的证据。如果你所说的话是消极的，或者可能被错误的采纳，可以考虑删除掉，或者重新组织语言。如果必须这么说，考虑使用电话或者面谈来传递你的信息。

如果你用老板的电脑发送Email，这封Email就成为他的“财产”，他有权截留和阅读，所以小心你所写的内容。正如任何书面的沟通一样，我们永远无法保证对方肯定会看到它。尤其是传真和Email，你应当确认对方阅读了你的信。

一个好的规则是：不要写任何你不想让你的老板，或者你的家人看到的，或者你不想出现在报纸上的信息。

注意你的语气

如果我们不加小心的话，电子沟通的非个人化、迅速的特点可能会使我们在无意识中显得比较鲁莽。人们不能借助于肢体语言和声音的语气语调来判断我们的信息的强度和我们的想法，因此有可能会采用消极的反应。

简短的句子，缺乏客套，简洁的愿望，都会使我们的电子沟通看起来过于简略。一个简洁直接的信息可能因简单而被忽略；幽默可能

完全没有效果。

要确保这种情形不会发生在你身上，你应当想像一下对方收到你的信息后会如何反应。

如果你正在生气，千万别发传真或Email；如果你感到非这么做不可，那么你可以先写好，但至少等一天后再发出去，到时候你可能已经冷静下来了。

要特别注意用得体的、友好的、谦恭的语气。记住你的日常用语“请”和“谢谢你”。

不要信马由缰

过去几年里，出现了大量关于Email的“协议”。比如，全部使用大写字母（除非是缩写标题）被认为是大喊大叫。这样做是很无礼的，因为全是大写字母比常用的小写字母更难于辨认，最好要避免这些。

一些由标点符号构成的“可爱”的小标记被称为表情标记，还有一些缩写字母（比如BCNU表示“看着你”，BTW表示“随便说”）等等，这些最好尽量避免，因为并不是每个人都知道它们，或喜欢它们。

简洁

大多数对各种书面沟通的抱怨都是“太长了”，“而且绕来绕去没说到点子上”。

虽然Email和传真不是书信，称谓（亲爱的约翰，你好苏，或者哪怕是名字后面加一个逗号）以及结束语（此致敬礼，感谢你的帮助，祝好）都使你的信息显得更友好。

除非是私人信件，否则尽量把Email的长度控制在一个屏幕内，如果是传真的话不要超过一页。如果太长，人们很可能只大概看一下，或者根本不看。简洁，但不要生硬，也不要含含糊糊，读者可能不清楚你在谈什么。

要在生动和趣味上花心思，而不要写得冗长而单调。

清楚明白

有些人每天要收50—100封Email，所以在主题栏内填写一个标题将有助于收信人决定优先收看权。我们的主题栏越具体，收信人就越容易准确地判断其内容是什么。不要使用同样的措辞作为你的信息的开头，否则你会冒着收信人感到被骚扰的风险。

用简单的话把你想让收信人了解或去做的事情放在头三行。接着阐释原因。你是否有问题要问或者需要索取一些信息呢？也放在前三行。是否有一个你想让收信人清楚的时间或最后期限呢？放在前三行。你是否要提供一些信息、建议或指导呢？放在前三行。你是否要提供一个机会或邀请呢？还是要放在前三行。把你最重要的信息放在开头，这样可以防止收信人没有时间读完全部内容而错过。

如果你有不止一个题目的Email需要发送，可以把每个题目单独发送一封Email，这样使收信人更方便地区分轻重缓急并归类。

如果Email或者传真不止发送给一个人，一定要写清楚：谁，需要做什么，在什么时间。可以采用这样的方式：群发给需要负责做某事情的人，抄送给仅仅需要了解信息的人。

第七部分 书面沟通进行成功沟通

正如别的书信交流一样，我们把传真和Email搞得越有吸引力，它们被读到的可能性就越大。对于多数Email和传真，这意味着：

每段大约6行。

段落之间空1行。

使用数字序号。

使用小标题把更长的信息分开。

关键部分要标示出来。

留出一些空白。

这些简单的技巧会使你的信息看起来更具可读性。

有吸引力

清晰简洁的语句有助于确保Email和传真被对方阅读。另一个使它们有吸引力的办法是：

确定对收信人有好处——你的信息可以满足他的需要。

使用第二人称——用“你”这个称谓。

哪怕你同时写给几个人，也要用第二人称，可以使你的信息看起来不至于像一篇演说。

迅速

除非公共性的Email，大多数人总是希望在48小时内得到回应。如果我们没有时间完全回复，至少我们可以简单地告诉对方我们已经收到了信息，并且正在处理，然后说我们将会详细回复。

如果你在度假，可以考虑把你的邮箱设置为自动回复，这样如果你收到的邮件短期内不能回复，而对方又在期待你的回复时，可以避免误解。

整理清楚

传真件可能因堆积得乱七八糟而造成丢失，Email的往来也可能会把硬盘弄乱，使信息难以接受。这里介绍一些整理传真和Email的小技巧：传真Email

把不想要的传真扔掉删除不想要的信息（并定期清空垃圾箱）

把准备日后查阅或记录的传真把你想以后查阅的信息归为一类

归为一类把那些你准备以后处理或回复的

按需要尽早回复悬而未决的传真邮件打印出来或放在电脑文件夹里

立即回复其余的传真 立即回复其余的邮件

定期检查你的发件箱和标题文件夹，删除掉那些不需要的和过期的信息尊重隐私，节省时间

为什么没什么人喜欢点击“全部回复”的按钮回复邮件呢？除非一个人的熟人圈子非常狭小，每个人与别人的兴趣都非常接近。否则，不可能地址栏里的每个人都会对地址栏里的其他人的爱好感兴趣！不要用这样的方式浪费人们的时间。

你的Email应当包含多少细节呢？在任何一次交流开始前，首先要思考对方的需要。他们已经知道了什么？他们有多少兴趣？他们想要什么程度上的细节？

盲目的抄送按钮可以很顺手地发送多个备份。首先，不是每个人都喜欢把自己的邮件地址发送给许多别的收信人；其次，显示一长串抄送地址占用了空间，收信人需要滚动滚轴，有时在锁定信息时十分吃力。（接收到抄送邮件的人只需看到发件人的邮件地址和他们自己的，而不是所有的收件人列表。）

附件

你是否收到过粘贴着需要花时间下载附件的邮件，最后发现你只是在浪费时间而已？

虽然很容易发送，附件还是需要花时间传送和下载。在你发送附件之前，先想想收件人为何应当对它产生兴趣。如果你还是决定发送，在邮件的正文中解释它的内容以及格式。这样，收件人就可以做出明智的决定是不是要打开它。

核对你发送的所有信息

电子沟通的速度很容易使人天马行空，不受约束。正如我们需要核对我们的信件、备忘录、报告一样，我们也应当核对我们的邮件和传真。

在发送信息之前花一些时间检查一遍。毫不留情地把不必要的词和枝节去掉。

如果你每天都挂在因特网或局域网上，不要一收到信息就跳起来。确定一个检查邮件和传真的最佳时间。每天早上第一件事就是检查电子邮箱的做法也许不是最有效率的，比如，它可能耽误你准备做的更重要的工作。

序言

我们生活在一个巨大变革的时代，这种变革改变了我们的生活、工作和思维的方式，而这种变革来自于前所未有的信息时代。正如常言所说，知识就是力量。对于我们所有的人来说，重要的问题是如何获得和处理这些信息，使我们处理个人事物更有秩序和效率，使我们能够在这个充满合作的世界中发挥出更大的作用。我们可以通过与他人的有效沟通获取信息来达到我们的目的。

我们需要沟通技巧，这些技巧是我们的父母和师长不曾给予的。掌握这些技巧使我们能够更充分地了解我们自己和他人，并且能够给予他人所需的信息，获取和评价自己所需要的信息。这些技巧是沟通的关键。

热烈祝贺此书的出版，这本书所提供的大量信息和宝贵的沟通技巧将使人们终生受益。

附录6如何评判心理程序测验

要想知道你属于哪一种类型，以及你需要在哪方面更多的实践，然后把每一栏中你的标记累加起来。标记越多，说明你这方面的倾向更多。

8个或更多的标记说明你使用这一模式的愿望非常强烈，4个或更少的标记则说明你使用这一模式的愿望不强。

视觉型右上角这一栏显示你倾向于使用视觉型信息进行沟通，你是一个视觉型的人。

听觉型右下角这一栏显示你倾向于使用听觉型信息进行沟通，你是一个听觉型的人。

动感型左上角这一栏显示你倾向于使用动感型信息进行沟通，你是一个感觉型的人。

逻辑型左下角这一栏显示你倾向于使用逻辑型信息进行沟通，你是一个逻辑型的人。